

# Trainer- Kontakt-Brief



Das Kontakt-forum für Trainer/innen

30

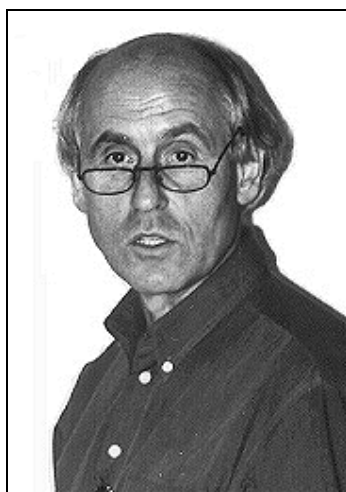
Trainertreffen Deutschland, Kreuzkamp 7, D-31199 Diekholzen, Tel. 05121-2653 - 36, Fax: - 39, März - Mai 2000, 8.Jg.

## Inhalt

- 2 **Editorial**
- 3 **Trainertreffen-News**, Impressum
- 6 **News**
- 11 **Seminarhotels**: Median-Hotel, Lehrte
- 12 **Netzwerke**: BDVT e.V., Renate Richter
- 13 **Trainerversorgung**: Trainer in der Rentenfrage, Edit Frater
- 15 **Training & Recht**: Scheinselbstständigkeit und ihre Konsequenzen, Dr. Kai Stumper
- 16 **DIN EN ISO 9000ff.**: Die neue DIN EN ISO 9001:2000, Wolfgang Cramer
- 17 **Organisationsentwicklung**: Die Problemsynopse als Lernhilfe in der OE, Prof. Dr. Lehner, Prof. Dr. Wilms
- 18 **Forum**: Selbstvertrauen und Lebensfreude, Alice Gabriele Dohndorf-Metsch
- 19 **Methodik**: Visualisieren (3) Ingrid Stermann
- 20 **Werkzeuge**: MindManager 3.5
- 21 **Werkzeuge**: Werkzeugkasten-*interaktiv*, Jürgen Lehmann
- 22 **Werkzeuge**: „Test-Center“ Trainerstammtisch, Ingrid und Lutz Stermann
- 23 **TT-MemberCard**
- 27 **Marktplatz**: Suche & Biete
- 28 **Trainer-Agentur**: Sabine Bock
- 29 **Trends**: Entwicklungen und Prognosen Albert Siepe, Henner Lenfers
- 30 **Trainerliteratur**
- 33 **Methoden**: Appreciative Inquiry, Walter Bruck
- 34 **Psychologie**: Lernen durch Stressverstärkung, Claus-G. Diers
- 35 **Leser-Rezensionen**
- 36 **Trainer-Fortbildung**: Neue Schlüsselqualifikationen für Spitzentrainer 2000?
- 37 **Veranstaltungskalender**
- 47 **Termine**: Kommunikation und Aktives Lernen e.V. (KAL)
- 48 **Termine**: Trainertreffen Deutschland

## Beilagen

- Cicero Training
- Dorint Hotel Krefeld
- DVS Deutsche Verkaufsleiter-Schule
- I.H.R. Institut
- Motivation – Erfolgstraining E.A.Rotter



## Der systemische Ansatz in Training und Beratung

Dr. Bernd Schmid

Systemische Denk- und Handlungsmodelle wurden im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung (Training, Bildung und Beratung) – aber auch im Bereich Management und Führung - in den letzten Jahren intensiv aufgenommen und diskutiert.

Ihre Wurzeln haben diese Modelle in verschiedenen Wissenschaftsgebieten. Zu nennen wären hier etwa Physik, Biologie, Soziologie, Psychologie und insbesondere Familientherapie. Zur systemischen Beratung gibt es, wie in anderen Bereichen auch, keine in sich geschlossene Theorie. Vielmehr werden unter der „systemischen Flagge“ heterogene Denk- und Handlungsperspektiven diskutiert.

Wir werden hier einige zentrale Perspektiven vorstellen, die auch für unser professionelles Denken und Handeln in Training und Beratung relevant sind.

### ■ Die „Mobile – Perspektive“

Organisatorische Einheiten (Bereiche, Abteilungen, Teams, etc.) werden als Systeme betrachtet, die sich durch Wechselwirkungen gegenseitig in ihrer Eigenart begründen, stabilisieren und verändern. Individuelle Verhaltensweisen (z.B. Management- und Führungsverhalten) werden als Teil einer komplexen Interaktion konzipiert. Die Art der Vernetzung und die Regeln des Zusammenspiels entscheiden darüber, wie eine Einwirkung von außen oder eine Veränderung von innen auf das System wirken.

Im Training denkt man traditionell, z.B. bezüglich „Low Performern“, darüber nach, welche Führungsstrategien Verbesserungen bringen könnten. Aus einer systemischen Perspektive würde man dagegen darüber nachdenken, wie ein Interaktionssystem insgesamt gestaltet werden sollte, damit sich das darin eingebettete Mitarbeiterverhalten verändern kann.

### ■ Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion

Menschen und Organisationen werden als wirklichkeits-erzeugende Systeme konzipiert. Die durch sie erzeugten Wirklichkeiten sind weniger Wahrheiten oder Sachzwänge, als vielmehr zu Gewohnheiten gewordene Überzeugungen und deren materielle Ausdrucksformen. Sie scheinen geeignet, neue Geschehnisse zu interpretieren und Reaktionen darauf zu organisieren. Gesellschaftliche Wirklichkeiten sind Produkte gemeinschaftlicher Erfindungen, die durch ihre Verbreitung und ihre „Verobjektivierungen“ (Straßennetze, gesetzliche Regelungen, Gesundheitssysteme) stabilisiert werden und weitere Plausibilitäten erzeugen. Verbreitung und Plausibilität (Glaubwürdigkeit) sind allerdings nicht unbedingt mit Evolutionstauglichkeit gleichzusetzen.

### ■ Ressourcen- und Lösungsorientierung

In der systemischen Praxis ist der wirklichkeitskonstruktive Ansatz meist mit einer Res-

# Der systemische Ansatz (Fortsetzung)

sources- und Lösungsorientierung verbunden. Man „konstruiert“ Lösungen und die Nutzung von Potentialen anstatt Defizite und Problembeseitigung. Einerseits müssen die Betrachtungen so angepaßt („rekonstruiert“) werden, daß sie mit dem Selbst- und Weltverständnis der Kunden vereinbar sind, andererseits müssen eingeschränkte oder einseitige Wirklichkeitsverständnisse relativiert („aufgeweicht“) und ressourcen- und lösungsorientiert kreativ weiterentwickelt werden.

## ■ Selbstorganisation

Wirklichkeitskonstruktionen und Interaktionsmuster werden aus „klassischer“ systemischer Sicht ausschließlich als Produkte der Selbstorganisation sozialer Systeme betrachtet. Deshalb auch der Begriff „Autopoiese“ = (sich) selbst schaffen.

Veränderungen sind demgemäß nur in der Weise möglich, wie sie in der Eigengesetzlichkeit (im Wesen der Systeme) vorgesehen sind, bzw. aus den angelegten Eigendynamiken hervorgehen können.

Externe Einwirkungen auf solche Systeme werden folglich eher als Anreize für neue Formen einer möglichen Selbstorganisation betrachtet. Das Ergebnis dieses evolutionären Prozesses ist deshalb nicht vorrangig durch die Außeneinwirkung definiert (und damit vorhersehbar / steuerbar), sondern wird vorrangig durch das Spektrum der potentiellen Reaktions- und Entwicklungsmöglichkeiten dieser „lebenden Systeme“ definiert.

Gregory Bateson illustrierte mit folgender Geschichte, daß man lebende Systeme nicht „instruktiv“ steuern kann: „Wenn man einen Stein, dessen Gewicht, Form und Größe bekannt ist, in einem bestimmten Winkel mit einer bestimmten Kraft tritt, dann kann man ziemlich genau vorhersagen, in welcher ballistischen Flugbahn der Stein fliegen und wo er landen wird. Wenn man jedoch einen Hund tritt, ist das anders.“

Was die Steuerung sozialer Systeme und die Vorhersage bezüglich der Wirkungen unseres professionellen Handelns in Training und Beratung betrifft, werden wir als Systemiker experimentierfreudig und bescheiden zugleich. Das Studium der sich selbst organisierenden Prozesse ermöglicht uns Interventionen, die Entwicklungsmöglichkeiten von Kunden spezifisch berücksichtigen.

## ■ Kybernetik zweiter Ordnung

Wirklichkeit ist immer die Wirklichkeit eines Beobachters. Sie wird folglich weniger objektiv herausgefunden als dem Erkenntnisraster und –interesse entsprechend „hineingefunden“. Gunther Schmidt spricht von „wahrgeben“ statt von wahrnehmen.

(Klienten-)Systeme als wirklichkeits-erzeugende und sich selbst organisierende Einheiten zu begreifen, führt konsequenterweise zu der Auffassung, auch uns als Trainer und Berater(systeme) als Konstrukteure unserer eigenen professionellen Wirklichkeiten zu betrachten. Wirklichkeitsgewohnheiten, wie z.B. be-

stimmte Vorlieben, die Fragestellungen unserer Klienten unter einer bestimmten Perspektive zu betrachten, sind zwar auf Notwendigkeiten in der Welt bezogen, jedoch primär Ausdruck unserer Selbstorganisation. Diese gründet in eigenen Entwicklungsinteressen und auf berufliche Sozialisation und Erfahrung.

Beispielsweise „entdeckt“ ein Experte für ablauforganisatorische Fragestellungen in der Organisationsberatung zuerst die Optimierungsmöglichkeiten der Ablauforganisation. Im gleichen Kontext bringt ein psychologisch orientierter Managementberater Probleme eher mit persönlichen Eigenheiten und seelischen Dynamiken der jeweiligen Funktionsträger in Zusammenhang.

Diese unterschiedlichen Perspektiven und die daraus resultierenden Fokussierungen sind im beraterischen Tun nicht als solche einseitig oder falsch. Sie können es allerdings werden, wenn sie durch das Beratersystem unreflektiert eingenommen, plausibel gemacht und verwirklicht werden. Mit einer bewußten Perspektivenflexibilität können in der Beratung vielschichtige Lösungsmöglichkeiten und Interventionsstrategien entwickelt werden.

## ■ Evolution und Kulturbegegnung

Die wichtigsten Ziele aller lebender Systeme sind Weiterleben (Fortbestand über die Zeit) und Identität. Dies gilt auch für Trainer und Berater. Ihre Tätigkeit zielt natürlicherweise auf die Evolution der eigenen Zukunft, und sie versuchen durch Diagnosen und Dienstleistungen interessante Umwelten zu einer Abgabe von dafür geeigneten Gütern (Geld, Reputation etc.) zu bewegen. Daher ist für das Verständnis von Training und Beratung das Studium der Evolution der eigenen Zukunft elementar. Kybernetik zweiter Ordnung bedeutet auch, einen Metastandpunkt gegenüber den eigenen Gewohnheitswirklichkeiten, der eigenen Professionskultur etablieren zu können. Wir sind uns bewußt, daß wir uns untereinander und im Umgang mit Kunden permanent in einem Prozess der Kulturbegegnung befinden und machen uns die neugierige und respektvolle Haltung von Ethnologen zur Gewohnheit.

## ■ Systemlösungen

Welche Perspektiven müssen wie zusammen gefügt werden, damit für ein System (eine Organisation) wirksame und alltags-taugliche Lösungen zustande kommen? Es geht um die Optimierung von pflegbaren Gesamtlösungen und nicht um die modisch wechselnde Betonung von Teillösungen. Diese Perspektive ist auch dann wichtig, wenn man sich auf Teilperspektiven spezialisiert hat. Insofern leisten systemische Ansätze einen Beitrag zur Verantwortungskultur in Organisationen.

Ein Beispiel hierfür ist die integrierte Betrachtung von personen- und systemqualifizierenden Maßnahmen damit nicht eine Seite hochgezuchtet wird und letztlich am Engpass der anderen scheitert.

## ■ Professionalisierung und systemische Didaktik

Eine Professionalisierung aus systemischer Perspektive muß den dargestellten Perspektiven Rechnung tragen. Dies gilt für das „Was“, mehr noch aber für das „Wie“ einer Weiterbildung. Eine Systemische Didaktik ist ein komplexes Netz von Vorgehensweisen, die systemische Erfahrungen, Reflexionen von einem Metastandpunkt und Einübung in konkrete Interventionsfiguren integrieren. Das „Systemische“ liegt darin, Perspektivenflexibilität, Rollenvielfalt aber auch Rollendisziplin zu üben. Im ständigen Dialog zwischen bewußt-methodischen und intuitiven Vorgehensweisen wird die Kulturbegegnung der beteiligten Systeme und der gemeinsame Wirklichkeits-schöpfungsprozess reflektiert und steuerbar gemacht. Systemische Professionalität heißt auch, zur persönlichen Wesensart und Lebensorientierung passende professionelle Identität und Professionskultur zu entwickeln. Systemische Konzepte bleiben ohne Kulturbildung durch systemische Didaktik und ohne darauf ausgerichtete Persönlichkeitsentwicklung aufgepfropfte Modeinhalte.

### Literaturempfehlungen:

Aus der mittlerweile kaum mehr übersehbaren Literatur möchten wir auf ein für viele Berufsrichtungen geeignetes Lehrbuch hinweisen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Arist von Schlippe & Jochen Schweitzer, 1999, 6. überl. Auflage, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen. ISBN: 352545659X

Am Institut für systemische Beratung Wiesloch sind viele Schriften speziell für Trainer und Berater im Bereich OE/PE entstanden. Eine Liste zur Bestellung von kostenlosen Dateien dieser Texte kann angefordert werden.

### Ausbildungsempfehlungen:

Über viele Jahre gab es nur wenige Anbieter von Curricula zur Systemischen Beratung. Mittlerweile sind viele Anbieter auf dem Markt. Den besten Überblick im Bereich Organisation gibt der Veranstaltungskalender der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ [www.ZOE.ch](http://www.ZOE.ch).

Für systemische Organisationsberatung, Coaching und Supervision empfehlen wir Partner aus dem Netzwerk des Instituts für systemische Beratung z.B. Peter Fauser E-Mail: [info@Fauserconsulting.de](mailto:info@Fauserconsulting.de).

Dr. Bernd Schmid, Jahrgang 1946 leitet das 1984 gegründete Institut für Systemische Beratung Wiesloch. International tätig als systemischer Berater, Lehrtrainer, Coach und Supervisor. Autor zahlreicher Schriften.

Institut für systemische Beratung  
Dr. Bernd Schmid  
Schloßhof 3, D-69168 Wiesloch  
Tel. 06222-81880, Fax 06222-51452  
E-Mail:  
[info@systemische-professionalitaet.de](mailto:info@systemische-professionalitaet.de)  
Internet:  
[www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de)