BERND SCHMID

**SYSTEMISCHE PROFESSIONALITÄT
UND
TRANSAKTIONSANALYSE**

Der Autor:

Dr. phil. Bernd Schmid (Jg. 1946) leitet das INSTITUT FÜR SYSTEMISCHE BERATUNG, Wiesloch/Deutschland (seit 1984). Er studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte in Erziehungswissenschaften und Psychologie; seit 1979 Lehrtrainer der europäischen und der internationalen Gesellschaften für Transaktionsanalyse; langjähriger Vorsitzender des Weiterbildungs- und Prüfungsausschusses der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse; Berufenes Mitglied der Systemischen Gesellschaft und Gründer der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision (GWS) und des NETZWERKES SYSTEMISCHE PROFESSIONALITÄT; Mitbegründer des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC); Lehr- und Vortragstätigkeit im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen; Mitbegründer der Zeitschrift *Profile*. Für sein Rollenkonzept erhielt er 2007 den Internationalen Eric-Berne-Preis. Arbeitsschwerpunkt: seelische Entwicklung und berufliche Wirklichkeiten. www.systemische-professionalitaet.de.

Bernd Schmid

**SYSTEMISCHE PROFESSIONALITÄT
UND
TRANSAKTIONSANALYSE**

mit einem
Gespräch mit Fanita English

**EHP
– 2008 –**

© 2003 EHP – Edition Humanistische Psychologie
Johannesstraße 22, 51465 Bergisch Gladbach

Redaktion: Ingeborg Weidner

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

3. Auflage 2008

Umschlagentwurf: Gerd Struwe

- unter Verwendung eines Bildes von Peter Schmid (1984-2001): >o.T. I.< -

Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin

Gedruckt in der EU

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

ISBN 978-3-89797-019-9

Inhalt

EINLEITUNG	13
I. DER SYSTEMISCHE ANSATZ UND DIE TRANSAKTIONSANALYSE	15
1. DER SYSTEMISCHE ANSATZ IN TRAINING UND BERATUNG	17
1.1 Die »Mobile-Perspektive«	17
1.2 Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion	18
1.3 Ressourcen- und Lösungsorientierung	18
1.4 Komplexität und Selbstorganisation	18
1.5 Kybernetik zweiter Ordnung	19
1.6 Evolution und Kulturbegegnung	20
1.7 Systemlösungen	20
1.8 Komplexität und Professionskultur	21
1.9 Systemische Lernkultur	21
1.10 Klassische systemische Vorgehensweisen	22
1.11 Klein-Bonum – ein Beispiel für klassische Systeminterventionen	23
2. DIE TRANSAKTIONSANALYSE	31
2.1 Die Perspektive der Persönlichkeit	34
2.1.1 Ich-Zustände	34
2.1.2 Das Strukturmodell der Persönlichkeit	35
2.1.3 Funktionen	36
2.1.4 Die Person in realen Lebenssituationen	37
2.1.5 Störungen der Organisation einer Persönlichkeit	37
2.1.5.1 Trübung	37
2.1.5.2 Beschreibung von Störungen der Integration	38
2.1.6 Persönlichkeitsgewohnheiten	39
2.1.7 Transaktionen aus der Perspektive der Person	40
2.2 Die Perspektive der Beziehungen	40
2.2.1 Transaktionen und professionelle Beziehungen	40
2.2.2 Transaktionen und Intuitionen über Beziehungen	41
2.2.3 Psychologische Spiele in Beziehungen	43
2.2.4 Ausbeutungs- und Symbioseaspekte von Beziehungen	44
2.2.5 Beziehungen und das Strukturmodell der Persönlichkeit	44

2.2.6	Beziehungen und Funktionen	46
2.2.7	Nicht-private Aspekte von Beziehungen	46
2.3	Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion	47
2.3.1	Der Schlüsselbegriff »Information«	48
2.3.2	Wirklichkeitskonstruktionen und transaktionsanalytische Praxis	49
2.4	Perspektiven der Entwicklung	50
2.4.1	Entwicklungspsychologische Fragestellungen	50
2.4.2	Die Lebensskriptanalyse	52
2.5	Nützliche methodische Figuren	54

II. PERSPEKTIVEN PROFESSIONELLER STIMMIGKEIT 57

3.	PROFESSIONALITÄT, PERSÖNLICHKEIT UND BEGEGNUNG	59
3.1	Professionalität	59
3.1.1	Professionen	59
3.1.2	Professionalität	60
3.1.3	Professionelle Begegnungen	60
3.1.4	Professionelle Kompetenz	60
3.1.5	Professionelle Identität	61
3.1.6	Persönlichkeitsentwicklung	61
3.1.7	Personalentwicklung	62
3.1.8	Kulturentwicklung	62
3.2	Persönlichkeit	63
3.2.1	Persönlichkeit begreifen	63
3.2.2	Die Theatermetapher	63
3.2.3	Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit	65
3.2.4	Balancen zwischen den Lebenswelten	67
3.2.5	Machbarkeit und Stimmigkeit	68
3.2.6	Die Coaching-Perspektive	69
3.3	Begegnung	70
3.3.1	Kommunikation als Kulturbegegnung	71
3.3.2	Intuition in der Begegnung	72
3.3.3	Intuitives Zusammenspiel	73
3.3.4	Hintergründiges in der Begegnung	74
3.3.5	Das Dialogmodell der Begegnung	75
3.3.6	Das Eigene finden	77
3.3.7	Professionelle Individuation	78
3.3.8	Spiegelung	78

3.3.9	Genius, Daimon und seelische Bilder	79
3.4	Übungen	80
3.4.1	Intuitive Bilder und berufliche Szenen	80
3.4.2	Bilder zur eigenen Entwicklung und zur Entwicklung in Organisationen	81
4.	SOZIALE ROLLEN	83
4.1	Persönlichkeit als Rollenmodell der Person	83
4.1.1	Die Rolle	85
4.1.2	Rollenintegration	86
4.1.3	Die Würdigung von Rollen und ihren Trägern	86
4.1.4	Autonomie und »Ressourcenpolitik«	87
4.1.5	Stimmigkeit von Rollen	87
4.1.6	Rollenaktivierung	89
4.1.7	Rollenkompetenz	90
4.1.8	Rollenökonomie	91
4.1.9	Beeinträchtigungen	92
4.1.9.1	Rollenfixierung und Rollenausschluss	93
4.1.9.2	Rollentrübung	93
4.1.9.3	Rollenverwirrung	94
4.1.9.4	Rollengewohnheiten	95
4.1.9.5	Funktionelle Einschränkungen	96
4.1.9.6	Rollenmodell und Strukturmodell der Persönlichkeit	96
4.2	Rollenmodell und Wirklichkeit in Beziehungen	97
4.2.1	Transaktionen	99
4.2.2	Vordergründige und hintergründige Transaktionen	101
4.2.3	Spiele	104
4.2.4	Ausbeutungs- und Symbioseaspekte von Beziehungen	106
5.	DIE KONSTRUKTION VON WIRKLICHKEITEN	109
5.1	Der Bezugsrahmen	110
5.2	Definieren, Kodefizieren und Redefinieren	113
5.3	Wertung und Abwertung	114
5.4	Fokusbildung	115
5.4.1	Fokusbildung durch den Therapeuten	117
5.4.2	Störungen in der Fokusbildung	119
5.4.2.1	Inadäquate Spezifizierung	121
5.4.2.2	Inadäquate Konkretisierung	121
5.4.2.3	Inadäquate Text-Kontext-Relationen	122
5.4.2.4	Inadäquate Polarisierungen	122

5.4.2.5	Inadäquate Integration von Unterschieden	123
5.5.	Pragmatische Unterscheidungen von Wirklichkeiten	123
5.5.1	Konsistenz	123
5.5.2	Stabilität	124
5.5.3	Konstanz	124
5.5.4	Inhalt	125
5.5.5	Gehalt	125
5.5.6	Belegbarkeit	125
5.5.7	Bewegkraft	126
5.5.8	Entstehung	127
5.5.9	Konsequenz	127
5.5.10	Sprache	127
5.5.11	Vernetzung von Texten und Kontexten	128
5.5.12	Vernetzung von Subjekten und Systemen	128
III.	ENTWICKLUNGSDIMENSIONEN PROFESSIONELLEN HANDELNS	129
6.	SUPERVISION UND PROFESSIONELLE KOMPETENZ	131
6.1	Supervisionsperspektiven	133
6.1.1	Kontext	135
6.1.2	Konzeptualisierung	136
6.1.3	Praxis	136
6.1.4	Integration der Supervisionsperspektiven	137
6.2	Supervision für Entwürfe und Selbstpräsentation	138
6.2.1	Designkompetenz	138
6.2.2	Marktkompetenz	139
6.2.3	Experimentelles Vorgehen	140
7.	DIE STEUERUNG DER PROFESSIONELLEN BEGEGNUNG IN THERAPIE UND BERATUNG	141
7.1	Definition der Klientensysteme und der Klientenrollen	142
7.2	Problemdefinition und Fokuswahl	143
7.3	Das professionelle Handeln	144
7.4	Stimmige professionelle Figuren	144
7.5	Aneinanderkoppeln und Begegnung	145
7.6	General- und Spezialschlüssel	146

8.	GEDANKEN ZUR SITUATION IM BEREICH PERSONALENTWICKLUNG, ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG, TRAINING UND BERATUNG	147
8.1	Professionalisieren	147
8.2	Entromantisieren	149
8.3	Ansprüche und professionelle Bescheidenheit	149
8.4	Systemlösungen	150
8.5	Kulturinvestition und längerfristige Amortisierung	151
8.6	Schlanke Eigenorganisation	151
8.7	Topographie der Zuständigkeiten	152
8.8	Dezentralisierung	153
8.9	Der systemische Ansatz und der Aufbau von Kulturen	154
8.10	Erschließungsstrategien	154
8.11	Kodramaturgie und die Qualifizierung der Kunden	155
8.12	Breiten- und Spezialprogramme	156
8.13	Ökologie	157
8.14	Neue Schwerpunkte in der Eigenqualifikation	158
8.15	Bewusste Kulturbegegnung	159
8.16	Professionsverbände	160
8.17	Veränderung geistiger Haltungen	161
8.18	Überforderung?	163
IV.	ÜBERGEORDNETE BETRACHTUNGEN UND EIN BEISPIEL	165
9.	ANFORDERUNGEN AN PERSÖNLICHKEIT UND DIENSTLEISTUNGEN IN EINER KOMPLEXEN WELT	167
9.1	Kulturorientierung	168
9.2	Kultur und Inhalt	170
9.3	Dilemmakompetenz	171
9.4	Persönlichkeit und Bildung	172
10.	ANWESENHEIT UND KRAFTFELD	175
10.1	Das Wesentliche erkennen	175
10.2	Anwesenheit und Kraftfelder	176
10.3	Der Aufbau von Kraftfeldern	178
11.	PERSPEKTIVEN FRAKTALER BERATUNG	181
11.1	Perspektive der Parallelprozesse	181

11.2	Die Analogie des Hologramms	182
11.3	Verborgen oder ungesehen?	182
11.4	Ist mehr Information bessere Information?	183
11.5	Die Perspektive der Fraktale	184
11.6	Vertikale und horizontale Fokussierung von Wirklichkeiten	185
11.7	Sinn und der fragmentarische Ansatz	186
11.8	Randscharfe und kernprägnante Betrachtungen	187
11.9	Vitale und sterbende Systeme	188
12.	DIE BEDEUTUNG DES KONTEXTES.	
	Ein Praxisbeispiel: Das Beratungsseminar	
	»Auslandsmontage«	189
12.1	Die Teilnehmer und das erklärte Seminarziel	190
12.2	Auftragskontexte (und verdeckte Seminarziele)	190
12.3	Das Seminar im Kontext der beruflichen Rahmenbedingungen	192
12.4	Hierarchiebeziehungen und Abteilungsrituale	193
12.5	Dysfunktionale Symbiose	194
12.6	Persönlichkeitsentwicklung	196
12.7	Lebensentwurf und berufliche Position	197
V.	DIE PROFESSIONELLE GEMEINSCHAFT	201
13.	VERBANDSKULTUR DER TA	203
13.1	Neudefinition der TA-Identität	203
13.2	Weiterbildungen des TA-Verbandes	205
13.3	Fachverband verschiedener Professionen	206
13.4	Institutionen des Fachverbandes	206
13.5	Weiterbildungsbeziehungen	207
13.6	Die Prüfungen	207
13.7	Notwendige Neuerungen	208
14.	SELBSTERFAHRUNG UND PROFESSIONELLE QUALIFIKATION	211
14.1	Warum Eigentherapie für Ausbildungskandidaten?	211
14.2	Verschiedene Rhythmen und Organisationsformen von Eigentherapie	216
14.3	Analyse des Kontextes von TA-Ausbildung und Eigentherapie	217
14.4	Eigentherapie vor oder während der Ausbildung?	218

14.5	Die Ausbildung in einer eigentherapeutischen Bedeutung	219
14.6	Therapie beim eigenen Ausbilder?	221
14.7	Therapie in verschiedenen Ausbildungsverfahren	221

VI. FANITA ENGLISH UND BERND SCHMID IM DIALOG 223

15. FANITA ENGLISH IM DIALOG MIT BERND SCHMID: GRÜNDUNG UND ENTWICKLUNG EINER SCHULE 225

15.1	Die Anfänge	225
15.2	Die Gründerpersönlichkeit	233
15.3	Ein vergessener Mitgründer	238
15.4	Angelegte Entwicklungen	240
15.5	Kraftfelder der Nachfolger	244
15.6	Die Organisation	246
15.7	Nach dem plötzlichen Tod des Gründers	249
15.8	Fragen an die Verbandskultur	252
15.9	Gewohnheiten und Erneuerungen	255

16. ICH LERNE, ALSO BIN ICH: EIN INTERVIEW MIT BERND SCHMID 259

16.1	Wie haben Sie zu Ihrem heutigen Beruf gefunden?	259
16.2	Was an Ihrer Arbeit schätzen Sie besonders, was motiviert Sie?	259
16.3	Woraus haben Sie in Ihrem Leben am meisten gelernt?	260
16.4	Welche »Meilensteine« gibt es in Ihrem Leben?	260
16.5	Welche Menschen betrachten Sie als richtungsweisend in Ihrem Leben, und warum?	261
16.6	Erinnern Sie sich an ganz besondere Momente in Ihrem Leben?	262
16.7	Welcher Leitsatz begleitet Ihr Leben?	263
16.8	Welche Ziele und Visionen haben Sie für die Zukunft?	263

LITERATUR 265

Benutzte Literatur	265
Verzeichnis der Veröffentlichungen von Bernd Schmid	268

INHALT HANDBUCH-BAND:

»Systemisches Coaching und Persönlichkeitsberatung«	276
»Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung«	280
»Systemische Organisationsanalyse«	285

für Irene

EINLEITUNG

Von Professionellen wird heute viel erwartet. Die Kenntnis der Inhaltskonzepte einzelner Schulen und ihrer Methoden reicht nur noch selten aus. Es gibt zu viele und immer neue Methoden und Konzepte, Tätigkeitsfelder und berufliche Rollen, als dass man allein daraus ein nachhaltig erfolgreiches Repertoire entwickeln könnte. Professionelle Identität und persönliche Stimmigkeit sind durch Anhäufung von spezifischen Qualifikationen immer schwerer zu erreichen. Hierfür sind ergänzende übergeordnete Perspektiven erforderlich, die universelle Beweglichkeit ermöglichen und gleichzeitig helfen, im beruflichen Engagement zum eigenen Wesen zu finden. Und dies wird jenseits der klassischen Schulen und der beraterrischen Modeerscheinungen zum stabilisierenden Faktor in von Überangebot überschwemmten Märkten.

Die systemische Perspektive lädt dazu ein, sich in einem übergeordneten Verständnis von Professionalität zu verankern. Inhaltskonzepte, Methoden, Rollen und berufliche Szenarien können als beispielhafte Konkretisierungen von Prinzipien der Professionalität begriffen werden. Wirklichkeit und Beziehungen, professionelles Handeln und Sinnbezüge können so situativ, spezifisch und mit aktueller Lebendigkeit für jede Situation neu entworfen werden.

Aufbrechend aus meiner Identität als Psychotherapeut und Transaktionsanalytiker habe ich 1986 die Schrift »Systemische Transaktionsanalyse« im Privatdruck innerhalb des TA-Verbandes vorgelegt. 1994 ist im Junfermann Verlag eine neu bearbeitete Fassung unter dem Titel »Wo ist der Wind, wenn er nicht weht?« erschienen. Dort wurden die Konzepte der Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht ausführlich diskutiert. Für eine zweite Paper-Auflage war der Markt zu klein. Dieses Buch steht jedoch dem interessierten Fachpublikum weiterhin unter www.systemische-professionalitaet.de kostenlos zum Download zur Verfügung. Als die Edition Humanistische Psychologie – EHP jetzt eine neubearbeitete Fassung als Buch herausbringen wollte, stellte sich bald heraus, dass nach Berücksichtigung der weiteren Entwicklung ein neues Buch entstanden war. Von den Konzepten der systemischen Transaktionsanalyse sind nur

die weiterentwickelten und für alle beraterischen Berufe verständlichen und interessanten Varianten geblieben.

Ansonsten sind viele neue Texte entstanden, von denen sich die meisten – veröffentlicht oder als Studienschriften des Instituts für systemische Beratung in der Beraterausbildung diskutiert – bewährt haben. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf Professionalität und Beratungskompetenz im Bereich der Wirtschafts- und Sozialorganisationen, in dem das Institut heute führend engagiert ist.

Das Buch ist so aufgebaut, dass die Leser auch nach Interesse darin »schmökern« können. Das ausführliche Inhaltsverzeichnis kann dabei hilfreich sein. Der Anfang 2004 erscheinende Band der Handbuchreihe mit dem Titel »Systemisches Coaching und Persönlichkeitsberatung« ist inhaltlich eng mit dem vorliegenden Band verbunden. Einen Ausblick und ersten thematischen Vorgeschmack möchte das Inhaltsverzeichnis dieses zweiten Bandes ermöglichen, das in den Anhang des vorliegenden Buches aufgenommen wurde.

Bedanken möchte ich mich bei Peter Fauser und Joachim Hipp, die als Koautoren bei früheren Veröffentlichungen einiger Texte mitwirkten, bei Fanita English, die so viele Jahre auf die Veröffentlichung unseres Dialogs warten musste, bei Ingeborg Weidner für die Redaktion des Textes und nicht zuletzt bei Andreas Kohlhage, der durch sein Interesse den Anstoß zu dieser Arbeit gegeben hat. Schließlich danke ich den Kolleginnen und Kollegen, allen voran Angelika Glöckner und den Lehrtrainerinnen und -trainern des Instituts, die mich mit ihrer Wertschätzung und ihren Inspirationen über die Jahre begleitet haben.

Bernd Schmid

Wiesloch im Februar 2003

I.

DER SYSTEMISCHE ANSATZ UND DIE
TRANSAKTIONSANALYSE

1. DER SYSTEMISCHE ANSATZ IN TRAINING UND BERATUNG

Systemische Denk- und Handlungsmodelle wurden nicht nur in der Psychotherapie, sondern auch in dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung (Training, Bildung und Beratung, Management und Führung) in den letzten Jahren aufgenommen und intensiv diskutiert. Von Psychotherapie wird noch die Rede sein. Zunächst soll das, was für uns in den anderen genannten Bereichen derzeit als systemisch gilt, dargestellt werden.

Ihre Wurzeln haben systemische Modelle in verschiedenen Wissenschaftsgebieten. Zu nennen wären hier etwa Physik, Biologie, Soziologie, Psychologie und insbesondere die systemische 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.

1.1 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 kann.

Im Training denkt man traditionell z.B. hinsichtlich »Low Performern« darüber nach, welche Bildungsstrategien Verbesserungen bringen könnten. Aus einer systemischen Perspektive würde man dagegen darüber nachdenken, wie ihr Interaktionssystem im Kontext insgesamt gestaltet werden sollte, damit sich das darin eingebettete Mitarbeiterverhalten verändern kann.

1.2 Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion

Menschen und Organisationen werden als wirklichkeitserzeugende 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 darauf bezogene Reaktionen zu organisieren. Gesellschaftliche Wirklichkeiten sind Produkte gemeinschaftlicher Erfindung, die durch ihre Verbreitung und ihre »Verobjektivierung« (Straßennetze, gesetzliche Regelungen, Gehaltssysteme) stabilisiert werden und weitere Plausibilitäten erzeugen. Verbreitung und Plausibilität (Glaubwürdigkeit) sind allerdings nicht unbedingt mit Evolutionstauglichkeit gleichzusetzen.

1.3 Ressourcen- und Lösungsorientierung

In der systemischen Praxis ist der wirklichkeitskonstruktive Ansatz meist mit einer Ressourcen- und Lösungsorientierung verbunden. Man stellt Lösungen und die Nutzung von Potenzialen in den Vordergrund anstatt Defizite und Problembeseitigung zu fokussieren. Dazu müssen einerseits die Betrachtungen so angepasst werden, dass sie mit dem Selbst- und Weltverständnis des Klienten vereinbar sind. Andererseits müssen eingeschränkte oder einseitige Wirklichkeitsverständnisse relativiert (»aufgeweicht«) und ressourcen- und lösungsorientiert kreativ weiterentwickelt (»rekonstruiert«) werden.

1.4 Komplexität und Selbstorganisation

Lebendige Prozesse sind meist komplex. Komplex meint, dass auch gut kontrollierte Prozesse prinzipiell unbeherrschbar bleiben, weil sie von Wirkkräften und Wechselwirkungen mitbestimmt sind, über die keine sichere Kontrolle erlangt werden kann. Wären sie nicht komplex, sondern nur kompliziert, könnte man auf ihre Beherrschbarkeit setzen. Oft sind jedoch die wirkenden Kräfte nicht einmal hinreichend bekannt. Dennoch muss man mit ihnen umgehen. Dies gilt z.B. für das menschliche Verhalten, von dem jede lebendige Organisation abhängig ist.

Wirklichkeitskonstruktionen und Interaktionsmuster werden aus »klassischer« systemischer Sicht ausschließlich als Produkte der Selbstorgani-

sation 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. Die Ergebnisse evolutionärer Prozesse sind deshalb nicht vorrangig durch Einwirkungen von außen definiert (und damit vorhersagbar/steuerbar), sondern werden durch das Spektrum der potenziellen Reaktions- und Entwicklungsmöglichkeiten dieser »lebenden Systeme« selbst bestimmt.

GREGORY BATESON (1984) pflegte mit folgender Geschichte zu illustrieren, 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 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 Wirkung professionellen Handelns in Training und Beratung betrifft, werden Systemiker meist experimentierfreudig und bescheiden zugleich. Das Studium der sich selbst organisierenden Prozesse verbessert solche Interventionen, welche die Entwicklungsmöglichkeiten von Klienten spezifisch berücksichtigen.

1.5 Kybernetik zweiter Ordnung

Wirklichkeit ist immer die Wirklichkeit eines Beobachters. Sie wird folglich weniger objektiv herausgefunden, als vielmehr dem Erkenntnisraster und -interesse entsprechend »hineingefunden«. Gunther Schmidt (SCHMIDT 2000) spricht daher statt von Wahrnehmung von Wahrgebung.

(Klienten-)Systeme als wirklichkeitserzeugende und sich selbst organisierende Einheiten zu begreifen, führt konsequenter Weise zu der Haltung, auch Trainer und Berater(-Systeme) als Konstrukteure ihrer eigenen professionellen Wirklichkeiten zu betrachten. Sie berücksichtigen solche Zusammenhänge als Kybernetik zweiter Ordnung von einem Metastandpunkt aus. Obwohl mit erklärtem Bedarf in der Welt begründet, haben auch Berater Vorlieben, die Fragestellungen von Klienten unter einer bestimmten Perspektive zu betrachten. Und diese haben in erster Linie mit ihrer

persönlichen Wirklichkeitserzeugung zu tun. Diese wiederum gründet auf eigenen Entwicklungsinteressen sowie auf beruflicher Sozialisation und Erfahrung. Beispielsweise »entdeckt« ein Experte für Ablauforganisation in einer Organisation zuerst die Probleme der Ablauforganisation. Für diese hat er dann auch Lösungen zu bieten. Im gleichen Kontext bringt ein psychologisch orientierter Berater 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 per se einseitig oder falsch. Sie können es aber werden, wenn sie durch das Beratersystem unreflektiert benutzt, plausibel gemacht und verwirklicht werden. Hingegen können in der Beratung mit einer bewussten Perspektivenflexibilität kreativ vielschichtige Lösungsmöglichkeiten und Interventionsstrategien entwickelt werden. Aus dem Verständnis von Kybernetiken zweiter Ordnung leitet sich eine besondere ethische Verantwortung ab.

1.6 Evolution und Kulturbegegnung

Die wichtigsten Ziele aller lebenden Systeme sind das Überleben (Fortbestand über die Zeit) und Identität. Dies gilt auch für Trainer und Berater. Ihre Tätigkeit zielt natürlicher Weise auf die Evolution der eigenen Zunft ab, und sie versuchen durch Diagnosen und Dienstleistungen ihre Umwelt zu einer Abgabe von dafür geeigneten Gütern (Geld, Reputation etc.) zu bewegen. Daher ist für das Verständnis von Training und Beratung das Studium der eigenen Zunft und ihrer Evolution elementar. Kybernetik zweiter Ordnung bedeutet auch, einen Metastandpunkt gegenüber den eigenen Gewohnheitswirklichkeiten, der eigenen Professionskultur etablieren zu können. Systemische Berater sind sich bewusst, dass sie sich untereinander und im Umgang mit ihren Kunden permanent in einem Prozess der Kulturbegegnung befinden und machen sich die neugierige und respektvolle Haltung von Ethnologen zur Gewohnheit.

1.7 Systemlösungen

Welche Perspektiven müssen wie zusammen gefügt werden, damit für ein System (eine Organisation) verantwortliche, wirksame und alltagstaugliche Lösungen zustande kommen? Hierbei geht es um pflegbare Gesamtlösungen und nicht um die modisch wechselnde Optimierung von Teillösungen.

Die Systemperspektive ist auch dann einzufordern, 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 hochgezüchtet wird um letztlich am Engpass der anderen zu scheitern.

1.8 Komplexität und Professionskultur

Aus systemischer Perspektive ist professionelles Handeln in Training und Beratung also immer komplex und bedarf hoher Komplexitätskompetenz. Hierzu gehören die Beachtung von zirkulären Wirkungszusammenhängen in vielfach vernetzten Systemen ebenso wie vielschichtige (und hoffentlich konstruktive) Ankoppelungen an sich selbstorganisierende, »eigen-sinnige« Systeme. Zu viel Komplexität bewusst-methodisch berücksichtigen zu wollen, führt zu Handlungsunfähigkeit oder Aktionismus. Zu wenig Komplexität ins Kalkül zu ziehen, führt zu oberflächlichen Vorgehensweisen, die dann eben nicht die erhofften Wirkungen und dazu noch unerwünschte Nebenwirkungen zeigen. Was wann wie angezeigt ist, kann nicht in Form von Regeln, sondern eher in der qualifizierten Auseinandersetzung mit der Vielfalt eigener Praxis, z.B. in der kollegialen Supervision gelernt werden. Hierzu braucht es ein Professionsverständnis, das selbstverständlich lebenslanges gemeinsames Lernen mit einschließt. Es bedarf auch der Beheimatung in einer professionellen Gemeinschaft mit systemischer Professionskultur, in der die notwendigen Kompetenzen erworben und gegenseitig zur Verfügung gestellt werden.

1.9 Systemische Lernkultur

Eine Professionalisierung aus systemischer Perspektive muss den oben dargestellten Perspektiven Rechnung tragen. Dies gilt für das »Was«, mehr noch aber für das »Wie« einer Weiterbildung. Die zu einer stabilen systemischen Lernkultur führende systemische Didaktik ist ein komplexes Netz von Vorgehensweisen, das systemische Erfahrungen, Reflexionen von einem Metastandpunkt aus und Einübung konkreter Interventionsfiguren integriert. Das »Systemische« liegt auch 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 Wirklichkeitsschöpfungs-Prozess reflektiert und steuerbar gemacht. Systemische Lernkultur heißt auch, eine 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.

1.10 Klassische systemische Vorgehensweisen

Mit den bisherigen Beschreibungen wäre dargestellt, was systemisch heute und für uns bedeutet. Hier hat es in den letzten 20 Jahren einige Entwicklungen gegeben (s.u. Kap. 9: Fraktale Beratung). Unter dem systemischen Dach hat sich eine große Vielfalt entwickelt. Nach anfänglicher Abgrenzung von allen am Individuum orientierten Ansätzen dürfen jetzt wieder persönlichkeitsorientierte Ansätze integriert werden. Die anfänglichen Beratungsformen folgten einigen Schemata, die hauptsächlich von der Mailänder Schule der Familientherapie (PALLAZOLI et al. 1996) und deren damals spektakulärer Behandlung schizophrener Familiensysteme abgeleitet wurden. Systemische Therapie war zunächst Systemtherapie. Die Betonung des wirklichkeitskonstruktiven Ansatzes im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Erkenntnisbiologen HUMBERTO MATURANA (1987) und dem Soziologen NIKLAS LUHMANN (1982) kam erst später. Die Integration von Ansätzen des Hypnotherapeuten MILTON ERICKSON (1999) oder des Tiefenpsychologen CARL GUSTAV JUNG (1968; 1972) und vieler andere Strömungen ist wiederum zeitlich später einzuordnen.

Die klassische systemische Beratung bestand aus einem Interview, in dem die Kontextanalyse den Anfang bildete und in dessen Verlauf auf das Zusammenspiel der Akteure fokussiert wurde. Informationen wurden als Unterschiede erfragt oder erzeugt. Dabei spielte das zirkuläre Fragen eine zentrale Rolle. Außerdem wurden viele positive Konnotationen und Umdeutungen der systemischen Zusammenhänge eingeführt.

Die Beratung schloss gewöhnlich mit einer Beratungspause und einer nachfolgenden systemischen Intervention, die nicht weiter diskutiert werden durfte, damit sie ihre Wirkung im System entfalten konnte. Mit der Zeit nahm die hervorgehobene Bedeutung der Abschlussintervention ab und die vielen kleinen Vorgänge im Beratungsgespräch gewannen als das Agens der systemischen Beratung an Bedeutung. Um den Lesern einen Geschmack von dieser klassischen Vorgehensweise und den begeisternden

Perspektiven, die sie eröffnete, zu geben, folgt ein fiktiver Beratungsbericht (SCHMID 1987) aus dieser Zeit. Schmunzeln ist erlaubt.

1.11 Klein-Bonum – ein Beispiel für klassische Systeminterventionen

Angenommen, wir würden vom Häuptling des Asterix-Dorfes um eine Konsultation gebeten, weil er den Eindruck hat, dass sein Dorf nicht mehr so hochmotiviert und schlagkräftig sei, wie dies in der Vergangenheit der Fall gewesen ist.

Schon am Telefon fragen wir, für wen dies ein Problem sei, und erfahren, dass die Frau des Häuptlings nach Rücksprache mit der Frau des Fischhändlers diesen Eindruck gewonnen und der Druide dazu geraten habe, vorsichtshalber externe Organisationsberater hinzuzuziehen, da ein solches Problem möglicherweise mit seinen üblichen Heilmitteln nicht gelöst werden könne.

Zur ersten Beratung an unserem Institut erscheinen der Häuptling, Asterix, Obelix und der Druide. Nachdem wir die Klienten begrüßt haben, schildern wir den bisherigen Überweisungskontakt mit dem Häuptling und fragen diesen als nächstes, wie es zur Auswahl der heute am Gespräch Beteiligten kam, und er erklärt, dass diese ausgewählt wurden, weil sie üblicherweise mit zentralen Fragen der Dorfgemeinschaft beschäftigt würden. Auf unsere Frage, wer von den Anwesenden am ehesten ein Beratungsgespräch für sinnvoll halte, und wer am skeptischsten einem solchen Unterfangen gegenüber stehe, schätzt der Häuptling sich selbst als sehr besorgt, den Druiden als motiviert weil vorsichtig, Asterix und Obelix eher als desinteressiert ein. Durch Rückfragen bei den anderen bestätigt sich diese Einschätzung. Obelix – befragt, wer denn die Initiative zu dem Gespräch ergriffen habe – verweist auf den Häuptling. Er und Asterix seien mitgekommen, weil es zur Zeit ohnehin langweilig im Dorf sei und dies eine willkommene Abwechslung böte. Außer dass er möchte, dass wieder etwas los ist im Dorf, habe er keine Wünsche. Dass die Beratung im Dorf für Action sorgen könne, kann er sich nicht vorstellen. Asterix schließt sich der Äußerung von Obelix in etwa an. Auf unsere Frage, wer sich denn nun am meisten Sorgen mache, hören wir, dass es die Frau des Häuptlings und die des Fischhändlers seien, und dass der Häuptling und der Druide die heutige Konsultation vereinbart hätten, weil sich auch aus Sicht des Druiden psychosomatische Beschwerden aus unerklärlichen Gründen im Dorf mehrten.

Nun fragen wir den Häuptling, was er denn glaube, was seine Frau und die des Fischhändlers damit meinen könnten, wenn sie sagen, die Schlagkraft und der Enthusiasmus hätten nachgelassen. Wir erfahren hier, dass diese beiden einerseits eine lahme und ungesunde Stimmung im Dorf wahrnehmen, andererseits sich Streitereien – etwa zwischen dem Fischhändler und seiner Kundschaft oder zwischen dem Häuptling und seiner Frau – in letzter Zeit auf unangenehme Weise häuften. Das konkrete Interesse des Häuptlings sei, weniger mit seiner Frau zu streiten, das des Druiden, weniger psychosomatische Beschwerden behandeln zu müssen, und das von Asterix und Obelix, dass das Leben im Dorf wieder interessanter würde. Bei näherem Nachfragen erfahren wir hier, dass die Lebendigkeit im Dorf aus der Sicht von Obelix etwas mit Auseinandersetzungen mit Römern zu tun habe, und dass nach seiner Vermutung alle Probleme gelöst wären, wenn die Römer, anstatt diese irritierende Friedensinitiative zu betreiben, wie üblich ein- bis zweimal im Monat das Dorf angriffen.

Auf unsere Frage an den Häuptling, was denn bisher in der Sache schon unternommen worden sei, erfahren wir, dass bezüglich der körperlichen Krankheiten der Druiden schon selbst alles ausprobiert und eine ganze Reihe von Kollegen hinzugezogen habe, die aber die Probleme nicht hätten lösen können. Außerdem seien seit geraumer Zeit Obelix und Asterix als Schlichter zwischen dem Häuptling und seiner Frau, ebenso wie zwischen dem Fischhändler und seinen Kunden tätig. Trotz täglicher intensiver Überredungsversuche gäben die Beteiligten jedoch ihre Streitereien nicht auf. Dennoch wolle man von den externen Beratern gerne eine Einschätzung der umstrittenen Fragestellungen, die vielleicht für die beteiligten Streitparteien eine Klärung und für Asterix und Obelix eine Entlastung von ihrer internen Beratertätigkeit bringen könnte. Wir fragen den Druiden, was denn voraussichtlich passieren würde, wenn Asterix und Obelix in dieser Weise entlastet würden, und er meint, dass sich die beiden bald selbst in die Haare bekämen, wenn ihre Freundschaft nicht durch einen gemeinsamen Kampf gegen die Römer eine erneute Bestätigung erhalte. Asterix und Obelix stünden nämlich in einem engen Konkurrenzverhältnis, wer von ihnen denn der größere Held sei. Nun fragen wir den Häuptling, was denn im Dorf die größere Beunruhigung hervorrufen würde: wenn der Häuptling sich mit seiner Frau und der Fischhändler sich mit seinen Kunden streiten, oder wenn Asterix und Obelix sich in die Haare gerieten. Der Häuptling meint, dass das Letztere das Bedrohlichere sei. Wir fragen nun Asterix und Obelix, ob sie dem zustimmen, dass sie möglicherweise in Streitereien verfielen, wenn sie nicht als interne Berater zu täglichen Schlichtungen herangezogen würden, und sie bestätigen die Einschätzung

der anderen. Auf die Frage, wie wir am ehesten dazu beitragen könnten, die gegenwärtigen Probleme zu verschlimmern, erfahren wir, dass dies dann der Fall sei, wenn wir tatsächlich die gegenwärtigen Streitereien beenden würden, ohne dass für Asterix und Obelix eine neue, kräftebindende Aufgabe geschaffen würde. Denn Asterix und Obelix seien nun mal Helden, die mit außergewöhnlichen, scheinbar unlösbaren Aufgaben betraut werden müssten.

Dann fragen wir den Häuptling: »Angenommen, im nächsten Monat könnten entgegen dem gegenwärtigen Anschein wieder Angriffe der Römer auf das Dorf beobachtet werden, vermutest Du, dass dann die Streitereien gleich bleiben, zunehmen oder abnehmen?« Der Häuptling meint, von allen durch Nicken unterstützt, dass sie dann drastisch abnehmen. Eine ähnliche Antwort erhalten wir bezüglich der psychosomatischen Beschwerden vom Druiden. Dann fragen wir Asterix, wer denn am ehesten ihm und Obelix zutraute, dass sie eine sinnvolle Verwendung ihrer Kräfte entwickeln könnten, auch wenn sie nicht durch Schiedsrichterrollen oder Kämpfe mit den Römern beschäftigt wären. Es zeigt sich, dass von den Anwesenden nur der Druide sich so etwas vorstellen kann. Dieser meint, Asterix und Obelix müssten sich dazu etwas von dem durch vielfältige Veröffentlichungen über sie und ihre Taten entstandene Heldenbild lösen, welches ihnen zum Lebenselixier geworden sei. Er sei nicht sicher, ob sie dies zustande brächten, wenngleich er es vom medizinischen Standpunkt und vom Standpunkt des friedlichen Zusammenlebens im Dorf her begrüßen würde. Wir fragen den Häuptling, ob es denn solche Entwicklungen im Leben der Dorfgemeinschaft schon einmal gegeben habe, und erfahren, dass während einer längeren Ruhepause mit den Römern Asterix und Obelix ein gemeinsames Hinkelstein-Handelsunternehmen gegründet hätten und wegen guten Geschäftserfolgs zunehmend außerhalb des Dorfes gewesen seien. Ein überraschender Angriff der Römer habe damals das Dorf in arge Bedrängnis gebracht. Kurz danach sei trotz guter Auftragslage dieses Unternehmen daran Konkurs gegangen, dass Asterix und Obelix sich auf Grund starken Heimwehs, das sie auf Handelsreisen befiehl, nicht mehr lange außerhalb des Dorfes aufhalten konnten. Durch häufige Streitereien mit den Römern, die mehrmals auch von der Dorfgemeinschaft initiiert wurden, seien Asterix und Obelix dann ohnehin unabhkömmlich gewesen. Und das Dorf habe eigentlich eine vergnügliche Zeit gehabt, bis jetzt die Friedensbewegung bei den Römern die politische Oberhand gewonnen habe.

Wir fragen den Häuptling, wer denn am überraschtesten wäre, wenn sich die Idee, dass Asterix und Obelix eigentlich unverträgliche Kon-

trahenten sind, als Seifenblase herausstellte, und man erführe, dass dies wohl er selbst sei. Wir fragen nun Asterix, was denn der Häuptling dazu beitragen könnte, damit er selbst und Obelix sich streiten, selbst wenn ihnen gar nicht danach zumute wäre. Und wir erfahren, dass die monatliche Preisverleihung für die beeindruckendsten Heldentaten, bei denen Asterix und Obelix sich immer ein Kopf-an-Kopf-Rennen lieferten, mit Sicherheit zu Streit führte, wenn aus der Sicht der Preisrichter (Häuptling plus Barde) einer von beiden zu häufig auf dem zweiten Platz erschiene. Wir fragen dann Obelix, ob er sich vorstellen könne, dass der Häuptling auf eine solche Preisverleihung ganz verzichte, und erfahren, dass dies schwierig sei, weil diese Preisverleihung einen wesentlichen Teil der Imagewerbung des Dorfes ausmache. Und weil der Häuptling außerdem sonst nicht viel Nennenswertes tue, als während des Monats Asterix und Obelix zu beäugen, wer denn diesmal die Liste anführen könne. Wir fragen dann den Druiden, was denn der Häuptling glaube, was auf ihn zukäme, wenn die Preisverleihung wegfiere, und sowohl Asterix als auch Obelix sich ganz neuen Tätigkeitsfeldern, wie etwa dem Umweltschutz o.ä., zuwendeten. Nach längerem Nachdenken meint der Druide zögernd, dass der Häuptling sich dann vermutlich sehr unsicher fühlte, ob er für eine solch neue Ära im Dorf überhaupt die passende Persönlichkeit und angemessene Kompetenzen mitbringe. Der Häuptling bestätigt solche Unsicherheiten und zeigt sich erleichtert, über diese geheimen Gedanken einmal offen reden zu können. Außerdem befürchte er massive politische Umwälzungen im Dorf, falls er dann nicht mehr das Dorfoberhaupt sein könne. Es gebe verschiedene politische Parteien, die in den Startlöchern stünden, um die politische Macht für sich zu erkämpfen. Da das Dorf für demokratische Prozesse dieser Art möglicherweise noch nicht reif sei, befürchtet er für alle Beteiligten ein Chaos. Die anderen bestätigen solche Befürchtungen, können aber wenige konkrete Anhaltspunkte nennen, die diesen Glauben bestätigen.

Als wir danach fragen, wann im Dorf denn demokratische Verfahren angewandt und welche Erfahrungen damit gemacht worden seien, scheint allen Beteiligten zunächst nichts einzufallen. Auf die Frage, wie denn das Schulwesen organisiert sei, erfahren wir, dass es dort Elternbeiräte gebe, und sowohl die Wahl der Lehrer als auch die Lehrpläne in einer breiten Diskussion, in der es durchaus kontrovers aber friedlich zugehe, ausgehandelt und abgeseget würden. Ähnliches gäbe es auch im Bereich des Häuserbaues usw. In diesem Sektor würde im Dorf eigentlich auch Erstaunliches geleistet, doch hätten der Bürgermeister, Asterix und Obelix wenig Kontakt zu diesen Kreisen im Dorf, da in der dorfeigenen Presse

öfter mal gegenseitige Anfeindungen wegen der einseitigen Imagepflege und Ausrichtung der Häuptlingspolitik die Gemüter erhitzten. Wir fragen nun den Druiden, wer von den Dreien denn am ehesten zu diesen anderen Kreisen im Dorf Kontakt habe, und erfahren, dass eigentlich alle drei irgendwie solche Kontakte hätten, doch würde darüber nicht viel untereinander geredet. Vermutlich seien Asterix' Kontakte die besten, was dieser bestätigt.

Wir fragen nun den Druiden weiter, ob Asterix und der Häuptling es als Beeinträchtigung ihrer besonderen Beziehung oder eher als freundschaftliche Initiative im Namen dieser Drei auffassen würden, wenn Asterix diese Kontakte intensiver und auch in aller Öffentlichkeit pflegte und die gegenseitigen Polarisierungen abbaute. Der Druide meint, dass dies sicher eine ungewöhnliche Herausforderung an die Beteiligten sei. Doch sei dies insofern politisch opportun, als ganz neue Wege gegangen werden müssten sich darauf vorzubereiten, mit den Römern und ihrer in vieler Hinsicht weiterentwickelten Kultur ein friedliches Zusammenleben zu ermöglichen. Hier könne man sicher Leute mit großer Kraft und Durchhaltevermögen und mit der Bereitschaft zu ungewöhnlichen Unternehmungen brauchen. Der Häuptling, daraufhin befragt, ob solche neuen Ideen für ihn selbst, sowie für Asterix und Obelix denn genügend spannend und gemeinschaftsbildend sein könnten, zeigt sich unschlüssig und meint, dass diese Fragen wegen der gegenwärtigen akuten Schwierigkeiten ja auch nicht zur Debatte stünden. Dies nehmen wir zur Kenntnis.

Zum Schluss fragen wir Asterix, wie er die Beratungssituation einschätze und ob das Interesse der Beteiligten an einer Beraterischen Begleitung eher zu- oder eher abgenommen habe. Er schätzt, dass beim Druiden und beim Häuptling das Interesse eher zugenommen habe. Bei ihm selbst sei eine Menge neuer Fragen entstanden, über die er erst nachdenken müsse. Obelix betrachte die ganze Sache vielleicht als nicht genügend handfest und er rechne eher damit, dass Obelix zunächst auf dem Nachhauseweg mehrfach laut vor sich hin murmelt: »Die spinnen, die systemischen Berater.« Obelix grient an dieser Stelle vor sich hin, zeigt sich aber nicht feindselig. Die anderen bestätigen in etwa die Einschätzung von Asterix und der Häuptling würde am liebsten sofort einen Beratungstermin für die nächste Woche ausmachen, was wir zunächst als Information für unsere Pausenbesprechung zur Kenntnis nehmen.

Dann fragen wir den Häuptling: »Angenommen, Verleger, Texter und Zeichner der Asterix-Geschichten hätten das heutige Beratungsgespräch mitverfolgt, wie glaubst du, würden sie darauf reagieren?« Die Frage löst zunächst Erstaunen aus, doch bestätigt der Druide diese Frage als wichtig,

da die Existenz des Dorfes und die Möglichkeit, auch Beratung in Anspruch zu nehmen, von diesen Instanzen doch ganz wesentlich mitbestimmt würden. Der Häuptling zeigt sich unschlüssig, ob die genannten Herren nicht Angst kriegten, dass Heldengeschichten in der bisherigen Machart rar würden. Gleichzeitig gibt er zu bedenken, dass in letzter Zeit hier ohnehin nicht sehr viel Überzeugendes auf den Markt gekommen sei. Von daher könne er sich auch denken, dass diese Herren an zwar noch nicht geklärten, aber in der Luft liegenden neuen Entwicklungen interessiert seien. Ob für solche zukünftigen, vielleicht ganz andersartigen Geschichten dann ein entsprechender Absatzmarkt gefunden werden könne, sei allerdings eine offene Frage.

Abschließend fragen wir noch den Druiden: »Angenommen, es gäbe keine externen Berater, was würdest du vermuten, wie die Situation im Dorf in einem Jahr sich darstellen würde?« Der Druide erwartet, dass es wesentliche Änderungen gäbe, die vielleicht zeitweilig erhebliche Unruhe brächten, dass aber dann doch die hier Anwesenden zusammen mit den genannten anderen Kreisen im Dorf gute Ansätze für ein neues Kapitel der Dorfgemeinschaft gefunden hätten. Er vermutet, dass sowohl Asterix als auch Obelix als auch der Häuptling dann zu neuen Rollen gefunden hätten, in denen ihre auch bisher hochgeschätzten Talente in neuer schöpferischer Weise zum Einsatz kämen. Wir fragen den Druiden weiter, ob dabei Entwicklung in diesem Sinne eher diskret geschehen solle, während die Beteiligten sich gegenseitig eher ihre üblichen Beziehungen und Anschauungen bestätigen, oder ob es sinnvoller sei, die ohnehin bestehenden Entwicklungen auf der Verhaltensebene im gegenseitigen Austausch deutlich zu machen. Auf diese Frage zeigt er sich etwas irritiert und unentschlossen.

Wir kündigen nun eine Pause an, in der wir uns über unsere Einschätzung der Lage austauschen und einen Abschlusskommentar vorbereiten könnten und mit dessen Verlesung nach der Pause die Sitzung dann beendet sei.

Abschlusskommentar

Wir bedanken uns bei den vier Herren für das freimütige Gespräch und benennen, dass sie durch die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den hier aufgeworfenen Fragen zeigen, dass im Dorf Heldenmut und umsichtiges Prüfen in Form ganz neuer Möglichkeiten kombiniert werden können.

Wir möchten dem Häuptling eine besondere Anerkennung aussprechen und bitten ihn, dies in unserem Namen auch seiner Frau gegenüber zu tun. Wir respektieren sehr, dass sie als Ehepaar auf ihren häuslichen Frieden verzichteten, um Asterix und Obelix mit Beratungstätigkeit wenigstens so lange zu befassen, wie alle im Glauben verharrten, dass diese sonst ihre unbändigen Heldenkräfte gegeneinander richteten. Außerdem bitten wir, auch dem Fischhändler zu bestellen, dass wir zu würdigen wüssten, dass er auf einwandfreie Qualität seiner Fische verzichte und zu Lasten seines guten Namens die Kunden dazu einlade, mit ihm in heftige Streitereien zu verfallen, damit dann Asterix und Obelix als Spezialisten in Sachen Streit unabkömmlich seien.

Wir selbst hätten im heutigen Gespräch keine Anhaltspunkte dafür gefunden, dass Asterix und Obelix auf problematische Weise gegeneinander konkurrieren könnten, verstehen aber, dass diese Idee im Gesamtzusammenhang mit der bisherigen Politik der Imagebildung des Dorfes durchaus entstanden sein könnte. Wir hätten viel eher den Eindruck, dass Asterix und Obelix schon in der Vergangenheit durch sorgfältiges Zusammenspiel auf die Entfaltung ihrer Handelstalente zu Gunsten der Verfügbarkeit für die Dorfgemeinschaft verzichtet hätten. Auch heute hätten wir den Eindruck, dass sie in Abstimmung miteinander ihre Kräfte als Berater binden ließen und sich so eine Zeitlang in der Kultur des Dorfes im Hintergrund hielten, zumindest was tatkräftige Aktionen nach außen betreffe. Auch hätten sie durch eher zurückhaltende Schlichtung bei den Streitereien dem Druiden Argumentationshilfen für die Hinzuziehung externer Berater geleistet.

Im Moment erscheine es uns noch fast zu früh, die Streitereien und Schlichtungsversuche zu beenden, da wir nicht wüssten, ob es nicht hilfreich sei, die Aufmerksamkeit im Dorf zu binden, während die Anwesenden jeder für sich und gemeinsam die Möglichkeiten diskreter Demokratisierungsbestrebungen im Dorf eruieren und entsprechende Kontakte vertiefen könnten. Wir seien im Moment sogar unsicher, in welchem Maße die beobachtbaren Entwicklungstendenzen einander schon offen vor Augen geführt werden sollten. Oder ob es nicht sinnvoller wäre, auch hier deutlich die für andere gewohnten und verstehbaren Verhaltensweisen und Ansichten zu demonstrieren, während die neuen Entwicklungen im Schatten dieser Darstellungen dann ungestört heranreifen könnten.

Natürlich könnten wir uns vorstellen, dass es sowohl für den Häuptling als auch für unsere beiden Helden wichtig sein könnte, die Demokratiebereitschaft und Friedensfertigkeit von Lehrern, Elternbeiräten und ähnlichen gesellschaftlichen Kräften im Dorf dadurch auf die Probe zu stellen, dass sie

sich bewähren müssten, obwohl sie mit deftigen und eher auf persönliches Heldentum bezogenen Verhaltensweisen der drei konfrontiert würden. Auch könnten speziell durch spektakuläre Aktionen von Asterix und Obelix die Römer doch noch einige Male daraufhin getestet werden, ob sie nicht doch für die alten Streitbarkeiten wiedergewonnen werden könnten, oder ob die Friedensinitiative bei den Römern ein Faktor geworden sei, mit dem man rechnen müsse und könne. Es könnten auf diese Weise auch durchaus noch einige Geschichten für die Imagewerbung des Dorfes bereitgestellt werden, bis der Häuptling sich mit dem Druiden und anderen im Dorf einerseits, wie auch mit der Abteilung für Imagewerbung und Absatz von Asterix-Heften andererseits soweit ins Benehmen gesetzt habe, dass man Ideen hätte, wie die sich abzeichnenden Kulturänderungen auch imagemäßig dargestellt werden könnten.

Da auf diese Weise im Dorf eine ganze Serie von untergründigen Klärungs- und Abstimmungsprozessen, von denen ein gewisser Anteil auch offensichtlich werden könne, bereits im Gange sei und noch anstehe, schein es uns nicht sinnvoll, nun diesen Prozess durch eine zu frühe Vergabe eines weiteren Termins zu stören. Viel eher empfählen wir einen weiteren Konsultationstermin in ca. drei Monaten, an dem wir dann wieder eine gemeinsame Bestandsaufnahme der Entwicklungen im Dorf vornehmen könnten.

Im Moment könnten wir noch nicht beurteilen, ob die Anwesenden zu diesem Gespräch auch Vertreter anderer politischer Strömungen aus dem Dorf mitbringen sollten. Vielleicht könne es in einem Vierteljahr dafür noch zu früh sein, und wir bitten die Anwesenden, vor dem nächsten Beratungstermin gemeinsam darüber eine Entscheidung zu treffen. Ebenso bitten wir die Anwesenden, in einer gemeinsamen Sitzung darüber zu entscheiden, ob und wann ein weiterer Beratungstermin an unserem Institut gewünscht werde. Da wir an der Weiterentwicklung im Dorf auf jeden Fall Anteil nähmen, würden wir uns, falls wir nichts hören sollten, nach ca. einem Jahr von uns aus melden, um uns über den Stand der Dinge zu erkundigen. Wir danken ihnen für ihr Kommen und wünschen ihnen eine gute Heimreise.