

Begegnungen mit Beratern

Rudolf Wimmer

Am Anfang stand das Unverständnis

Luhmann galt in der scientific community als rastlos arbeitender Theoretiker, unentwegt beschäftigt mit der Weiterentwicklung seines komplexen Theoriegebäudes. Die Bedeutung seines Denkens für unterschiedliche Praxiszusammenhänge schien ihn dabei wenig zu interessieren. Seine kompromißlose Theoriesprache, die für den Nichteingeweihten zunächst eine hohe Zugangsbarriere darstellt, untermauert das Bild vom 'reinen' Theoretiker. Nur wenigen ist deshalb bekannt, daß er sich 'klammheimlich' doch den einen oder anderen intensiveren Praxisbezug geleistet hat. Zu einem dieser Spielfelder, auf denen er einige seiner Theoriefiguren immer wieder mal hinsichtlich ihres Erklärungswertes 'getestet' hat, entwickelte sich seit dem Beginn der achtziger Jahre die Wiener Szene der systemischen Organisationsberatung. Hier hatte er es mit einer Profession zu tun, die sich darauf spezialisiert hat, soziale Systeme mit hoher organisierter Komplexität daraufhin zu beobachten, wie diese gewohnt sind, sich selbst bzw. die Entwicklungen in ihrem Umfeld zu beobachten und wie sie aus der Verarbeitung dieser Beobachtungen ihre internen Strukturen und Prozesse konstituieren. Dies deshalb, weil sich solche Systeme genau durch die Formen ihrer Selbstkonstruktion in Probleme verstricken, die den Bedarf nach externer Beratung letztlich anstoßen. Versteht man Beratung als den gezielten Versuch, die problemgenerierenden Sehgewohnheiten eines sozialen Systems und damit zusammenhängend die eingespielten Kommunikationsmuster desselben zu stören, dann benötigt man dafür eine Vorstellung, wie dies in verantwortbarer Weise gelingen kann. Die Suche nach theoretisch fundierten Denkinstrumenten, die in der Lage sind, den Umgang mit den hohen Unsicherheiten des beraterischen Alltags zu erleichtern, führte uns letztlich mit Niklas Luhmann zusammen und in der Folge auch mit anderen aus dem Bielefelder Kreis wie Helmut Willke und Dirk Baecker. Daraus entstand eine regelmäßige Plattform der Praxisreflexion und gemeinsamen Theoriearbeit, die nun schon über mehr als fünfzehn Jahre hinweg die Ausprägung eines systemtheoretisch untermauerten Beratungsverständnisses nachhaltig mitgetragen hat.¹

¹ Der Autor dieses Beitrages war Initiator und Mitglied dieser Plattform und schreibt die folgenden Erinnerungen aus der Perspektive eines der Teilnehmer.

Die ersten Begegnungen gestalteten sich allerdings durchaus sperrig. Begonnen hatte alles 1983 mit einem mehrtägigen Workshop, zu dem Professor Titscher gemeinsam mit der Firma C/O/N/E/C/T/A, der ältesten Wiener Beratergruppe mit einem systemtheoretischen Hintergrund, Niklas Luhmann geladen hatte. Wir wollten ihn nutzen, um unser im Laufe der Jahre entwickeltes Grundverständnis sozialer Systeme, insbesondere von Gruppen und Organisationen, zu vertiefen. Die meisten von uns waren mit der Erwartung zu dieser Veranstaltung gekommen, in ihren Grundannahmen und Überzeugungen im wesentlichen bestätigt zu werden - immerhin hatte man sich ja schon einige Zeit mit dem Theoriehintergrund der systemischen Familientherapie beschäftigt und dabei eine erste Ahnung davon bekommen, was es heißt, in die Gedankenwelt der neueren Systemtheorie einzutauchen. Luhmann hat diese naive Bestätigungserwartung auf seine unnachahmliche Art enttäuscht und uns damit konfrontiert, daß die von uns verwendete Begrifflichkeit deutlich anderen Denkkonzepten entstammt als jenen, die er in seiner Art von Soziologie gerade zu entwickeln im Begriffe war. In diesem Sinne mußten wir uns erstmals mit den differenztheoretischen Überlegungen eines Spencer Brown auseinandersetzen. Wir bekamen die Gelegenheit, mit dem Konzept der Beobachtung von Beobachtungen, der Kybernetik zweiter Ordnung eines Heinz von Foerster vertraut zu werden. Wir haben uns am Luhmannschen Entscheidungsbegriff abgearbeitet, ohne noch wirklich zu begreifen, was es in letzter Konsequenz für unser Organisationsverständnis bedeutet, Entscheidungen als jene spezifizierten Kommunikationsereignisse anzusehen, aus denen sich die Autopoiesis von Organisationen speist. Letztlich mußten wir schockiert zur Kenntnis nehmen, daß der für uns so wichtige Begriff der Gruppe in seinen Differenzierungsangeboten sozialer Systeme gar nicht vorkommt. Luhmann läßt die Gruppe im Typus des Interaktionssystems (gekennzeichnet durch das Merkmal der Kommunikation unter Anwesenden) aufgehen. Ungeachtet unserer heftigen Proteste, hielt er daran fest, die Gruppe für seine Theorie sozialer Systeme nicht zu benötigen.

Luhmann bereitete uns bei diesem ersten Workshop ein heftiges Wechselbad der Gefühle. Einerseits mobilisierten seine Überlegungen massiven Widerspruch, zu sehr wichen viele seiner Theoriekonstruktionen von jenen Denkgewohnheiten ab, die uns bislang geholfen hatten, unsere Realität zu bestimmen. Andererseits ging von dieser Art zu denken auch eine ungeheure Faszination aus. Wir hatten eine erste Ahnung davon bekommen, welche professionellen Geländegewinne möglicherweise damit verbunden sein könnten, wenn man sich auf den Paradigmenwechsel der neueren Systemtheorie wirklich einläßt. Es war aber auch klar geworden, daß dieses 'Sicheinlassen' eine kontinuierliche Anstrengung bedeuten würde; denn so ganz nebenbei erschließt sich das Luhmannsche Theoriegebäude nicht. Mit

dieser tiefen Ambivalenz endete dieses erste Zusammentreffen, zunächst ohne eine weitere Zusammenarbeitsperspektive.

Das Treffen verfehlte allerdings nicht seine längerfristige Sickerwirkung. 1984 erschien *Soziale Systeme*. Einige von uns konnten hier vielen Überlegungen, die uns zunächst fremd und unverständlich geblieben waren, intensiver nachgehen. So reifte der Gedanke, es noch einmal mit Luhmann zu probieren. 1986 konstituierte sich in Wien ein ausgewählter Kreis an Beratern und Beraterinnen, die ab diesem Zeitpunkt alle ein bis eineinhalb Jahre für mehrere Tage mit ihm zusammenkamen, um aktuelle Themen der soziologischen Theorieentwicklung bezogen auf deren Relevanz für die Beratungspraxis zu diskutieren. Auf diesem Wege setzten wir uns mit den spezifischen Kommunikationsbarrieren in der Beratung auseinander, d.h. mit der schwierigen Koppelung von Berater- und Klientensystem, wir verschafften uns entlang der Differenz von Risiko und Gefahr ein eingehenderes Verständnis für die charakteristische Riskiertheit komplexer Organisationen, wir versuchten im Zusammenhang mit der notwendigen Bewältigung von Unsicherheit der Paradoxie des Entscheidens auf die Spur zu kommen, wir experimentierten mit der Vorstellung, Personen als Umwelt sozialer Systeme zu sehen und auf dieser Grundlage die Eigenart der strukturellen Koppelung von Person und Organisation zu verstehen. Wir verwendeten viel Aufmerksamkeit auf die Frage nach der Funktion von Zeit in Organisationen, letztlich auf die Frage, wie angesichts der Gleichzeitigkeit allen Geschehens so etwas wie Synchronisation von Verhalten, von Kommunikationsprozessen denkbar ist. Aus der Sicht der Beratung hat uns natürlich immer wieder die Dimension des Unzugänglichen, des Verborgenen, der Latenz in Organisationen interessiert. Welche Funktion besitzt diese Dimension, und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Interventionsverständnis von Beratung? Mit Luhmanns Hilfe eroberten wir uns den blinden Fleck des Beobachters, der im Moment des Beobachtens nicht gleichzeitig die Unterscheidungen beobachten kann, mit deren Hilfe er beobachtet. Der blinde Fleck ist in diesem Verständnis also die unvermeidliche Kehrseite aller Kognitionsprozesse und unterscheidet den Berater nicht von seinem Klienten. Berater sind folglich nicht die besser 'Sehenden', sondern nutzen lediglich den Umstand, daß sie als Externe anderen Beobachtungsrestriktionen unterworfen sind als ihre jeweiligen Klientensysteme.

Dies sind nur beispielhaft einige Themenfelder, um die herum sich die Diskussionsprozesse der einzelnen Workshops gerankt haben. Im Zentrum der Arbeit standen jeweils Fallbeispiele aus dem Beratungsalltag. In einer supervisionsähnlichen Auseinandersetzung mit diesen Fällen versuchten wir, den angebotenen Theoriehintergrund der neueren Systemtheorie für das Verständnis des jeweiligen Problemzusammenhanges und seine Lösungsmöglichkeiten zu nutzen. Auf diesem Wege gelang es uns, uns schrittweise in das angebotene Denkinstrumentarium einzuüben und dessen Nut-

zen für eine theoriegeleitete Beratung zu entdecken. Gleichzeitig verschaffte dieses methodische Herangehen Luhmann den Zugang zu unterschiedlichen Praxisfeldern (Krankenhäuser, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, Nonprofitorganisationen, vielfältige Unternehmensformen), den er seinerseits zur Konsistenzprüfung seiner eigenen Überlegungen nutzte. Darüber hinaus begann er mehr und mehr, dieses Kommunikationsforum zu schätzen, das im freien Dialog jenseits der üblichen akademischen Gepflogenheiten vergleichsweise konkurrenzfrei die jeweils anstehenden Themen bearbeitete.

Die Begegnung mit dem Menschen Luhmann

Luhmann zählte nicht zu jenen Persönlichkeiten, die es ihrer Umgebung leicht gemacht haben, neben der beruflichen Rolle auch einen Zugang zu eher persönlicheren Hintergründen zu finden. Ganz im Gegenteil. Große persönliche Distanz und Reserviertheit, die konsequente Engführung der Gespräche auf allgemeinere Themen bildeten gleichsam sein Naturell. So benötigte es schon Jahre, bis es möglich wurde zu sehen, daß da jemand mit einer ziemlichen sozialen Scheu durchs Leben ging, der sichtlich auch nicht geübt war, sich in persönlicheren Begegnungen frei zu bewegen. Das war nicht sein Terrain. Deshalb war er, hatte er erst einmal Zutrauen gefaßt, durchaus dankbar, wenn man ihm in diesem Punkt einige Schritte entgegenkam. Dann konnte es schon passieren, daß so ganz en passant der Gedankenaustausch auch bei recht persönlichen Themen landete. So erinnere ich mich an berührende Gespräche über Mürren im Berner Oberland, den Herkunftsort seiner Mutter, mit dem ihn viele einschneidende Erlebnisse seiner Kindheit verbanden. Auf diesem Wege entdeckten wir seine ziemlich lebendige Beziehung zu den Bergen und dieser abgeschiedenen Lebenswelt, die zu seinem Bedauern aus familiären Gründen recht früh abgebrochen wurde.

Eine andere Seite Luhmanns kam vor allem bei unseren Fallbesprechungen mehr und mehr zutage. Er erwies sich dabei als besonders treffsicherer Beobachter, dessen Kommentare immer einen wichtigen Punkt der jeweiligen Praxissituation beleuchtet haben. Seine scharfsinnige Ironie konnte dabei den einen oder anderen schon auch 'betroffen' und verlegen machen. Gleichwohl war er stets darum bemüht, niemanden ernsthaft zu verletzen. Sobald er sich wohl und angenommen fühlte, entpuppte er sich auch als jemand mit viel Witz und Humor, der sich gerne herzlich lachend über sich und die Zunft der Soziologen lustig machen konnte. Besonders aufgeblüht ist er immer, wenn es um Fälle der öffentlichen Verwaltung ging. Da wurden seine persönlichen Erfahrungen spürbar und die Theoriebildung mit viel Selbsterlebtem belegt. So belegte die eine oder andere Anekdote aus

dem Universitätsalltag etwa seinen unentwegten Kampf mit den bürokratischen Spielregeln derselben, einen Kampf, der ihm neben allem Ärger über die damit verbundenen Grenzen sichtlich auch Spaß machte. Mehr und mehr wurde in solchen Situationen für uns nachvollziehbar, wie viel Niklas Luhmann für seine eigene Organisationstheorie dem Typus der öffentlichen Verwaltung entnommen hat, und wie fremd ihm zum Teil jene Veränderungsprozesse in Unternehmen geblieben sind, die seit dem Beginn der neunziger Jahre verstärkt eingesetzt haben.

Soweit es die Zeit während seiner Wienaufenthalte erlaubte, genoß er das vielfältige Kunst- und Kulturangebot dieser Stadt, allerdings nur, wenn es gelang, ihm die organisatorischen Vorkehrungen dafür abzunehmen. Aus eigenem Antrieb hätte er wahrscheinlich die Zeit dafür nicht investiert. Anlässlich gemeinsamer Theater- bzw. Ausstellungsbesuche konnten wir sein ungeheuer breites Kunstverständnis bewundern. Aber auch bei solchen Gelegenheiten war der Theoretiker in ihm ständig präsent, der das Gesehene und Erlebte unmittelbar in seine Erklärungswelt übersetzte, ohne es schlicht nur zu genießen.

Im Laufe der Jahre war die Arbeit mit Luhmann zur Institution, zu einem festen Bestandteil unserer Reflexionsbemühungen geworden. Als er vor zwei Jahren den letzten vereinbarten Termin bereits krankheitsbedingt absagen mußte, wollten wir zunächst den Ernst der Situation nicht wahrhaben. Erst als weitere Terminabsprachen scheiterten, mußten wir langsam zur Kenntnis nehmen, daß hier eine lange, ganz im Stillen gepflegte Kooperationsgeschichte zu Ende gegangen ist. Uns erfüllt die Erinnerung an diese gemeinsamen Treffen mit großer Dankbarkeit. Wir wissen sie als wertvolles Geschenk zu schätzen und werden an Hand der Schriften Luhmanns den Dialog mit ihm zweifelsohne noch viele, viele Jahre fortsetzen, wohl wissend, daß uns hier ein Schatz hinterlassen worden ist, dessen ganzer Reichtum sich erst noch entfalten wird.