

Vorwort

Als Herausgeber freue ich mich, Ihnen den ersten Band einer neuen Buchreihe vorstellen zu können. Die Reihe trägt den Titel »*DiskurSys* – Ressourcen zur Beratungspraxis«. Um den Hintergrund dieser Buchreihe verständlich zu machen, möchte ich zunächst einige allgemeinere Fragen stellen und beantworten, die diese Reihe betreffen, z.B.: Wo siedeln sich die »Gegenstandsbereiche« dieser Reihe an und welche Fragestellungen sollen in dieser Reihe behandelt werden? Also zunächst ein paar kurze einleitende Sätze.

I. *DiskurSys*

Was soll der Name *DiskurSys* sagen? Wie man unschwer erkennen kann, setzt sich der Name aus zwei bekannten Begriffen zusammen: »Diskurs« und »System«. Der Begriff System hat sich in der Beratungsszene durchgesetzt; er gehört inzwischen unverzichtbar zum Sprachgebrauch – unabhängig von der Beratungsschule, der sich eine Beraterin oder ein Berater zugehörig fühlen. Mit »System« wird meist eine Einheit beschrieben, die ein beobachtender Sprecher von einem das System umgebenden Kontext unterscheidet – ob er nun von einem Baum, einer Maschine oder einem Gebilde spricht, das sich aus mehreren Menschen oder Menschengruppen zusammensetzt. Im Prinzip könnte man alles als »systemisch« bezeichnen, was sich als Gebilde, das aus einer Vielzahl von Elementen besteht, beschreiben lässt.

Was oft ausgelassen wird, sind zwei Arten von »Beziehungsaspekten«: Zum einen ist mit diesem Aspekt die Form gemeint, wie sich solche Gebilde zusammensetzen, nämlich die Art der Beziehungen der

Elemente untereinander. In diesem Sinne umfasst der Begriff »systemisch« also weniger ein System von Elementen, sondern vielmehr ein *System von Beziehungen zwischen den Elementen*. Der Begriff »System« ist also eine Abkürzung für »Beziehungssystem«.

Die andere Art des »Beziehungsaspekts« beinhaltet, wie sich die Beschreibenden auf das Gebilde, das sie beschreiben, beziehen: Tun sie beispielsweise so, als sei das, was sie beschreiben, unabhängig vom Prozess der Beobachtung oder Beschreibung selbst, oder beziehen sie sich selbst in die Betrachtung mit ein?

Als *systemisch* i.e.S. oder als *relational* möchte ich insbesondere solchen Beschreibungen Gültigkeit zuweisen, die beiden Beziehungsaspekten gerecht werden: Beschreibungen von *Systemen von Beziehungen*, die die beschreibende Position als AutorInnen oder BeobachterInnen dieser Beschreibungen einbeziehen. Diese Haltung kann man auch als (systemisch-) *selbstreflexiv* oder *radikal-relational* bezeichnen. (All dies sage ich hier ausdrücklich, weil heutzutage auch das als »systemisch« verkauft wird, was mehr oder weniger *relationales* Denken [Denken in Beziehungen] und/oder den Autor der Beschreibung aus der Betrachtung ausschließt). Langer Rede kurzer Sinn: Die Veröffentlichungen in der Reihe *DiskurSys* orientieren sich an den Begriffen *systemisch* und *relational*, wie sie eben beschrieben wurden.

»Diskurs« ist der zweite Begriff, dem in dieser Buchreihe Rechnung getragen werden soll. Er hat bereits eine längere, vielfältige Geschichte. So kann er beispielsweise eine schriftliche oder mündliche Form der Darstellung kennzeichnen, die ein wissenschaftliches Thema zum Inhalt hat. Andererseits kann er dazu dienen, Kommunikationsformen zu beschreiben, bei der sich mehrere Personen am Gespräch beteiligen. Wie immer man ihn auch verwenden mag, er impliziert immer eine sprachliche Auseinandersetzung, die sich um einen thematischen Schwerpunkt herum organisiert.

Während man systemischem Denken noch vorwerfen kann, dass es menschliche Systeme als technologische Systeme beschreibe und sie der sprachlichen Koordination und damit dem spezifisch Menschlichen entkleide, kann man dies bei dem Begriff Diskurs sicher nicht tun.

Durch den Begriff Diskurs soll also vor allem eines hervorgehoben werden: Menschliche Koordination ohne Sprache wäre eine rein dinghafte, körper- oder technologiebezogene Koordination, die bar jeder Sinn- oder Bedeutungserzeugung vonstatten ginge (da sie keine Sprache aufweist). Anders gesagt: Durch den Begriff »Diskurs« soll vor allem auch betont werden, dass es weder menschliche Koordination noch

kreative Leistungen und soziale Konstruktionen ohne Sprache gibt. Dies betrifft für unseren Diskussionszusammenhang insbesondere menschliche Selbstorganisation, die unterschiedlichsten Beratungsformen und sozialen Konstruktionsprozesse.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass der Begriff *DiskurSys* lebendige menschliche Kommunikations- und Konstruktionssysteme umfasst, die sich neben anderen Kommunikationsformen durch sprachliche Koordination und darüber hinaus Sinn- und Bedeutungserzeugung in Beziehungen gestalten.

II. Ressourcen zur Beratungspraxis

Seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts ist der Bedarf an qualitativ hochwertigen Beratungsformen, die sich außerhalb therapeutischer Kontexte definieren, exponentiell gestiegen.

Ziel solcher Beratungsformen ist es nicht nur, die finanziellen und emotionalen Kosten (z.B. eskalierende Konflikte) für die Beteiligten zu mindern, sondern insbesondere Formen der aktuellen Zusammenarbeit zu optimieren, Zukunftsperspektiven zu entwerfen und realisierbare Wege zu schaffen, z.B. ökonomische Erfolge zu sichern und/oder vorzubereiten und unterschiedliche Zukunftsvorstellungen zu gestalten und zu koordinieren.

Wenn man sich die diesbezügliche deutschsprachige Beratungsszene anschaut, fällt einem zunächst der chaotische Wildwuchs auf. Diese Eigenschaft ist nicht notwendigerweise negativ, sondern sie trägt auch zur Kreativität und Reichhaltigkeit des Angebotspektrums bei. So findet man alle möglichen und exotischen Beratungsmodelle, die unterschiedlichsten Qualifikationen der Berater, die riesige Spannweite der Honorare für mehr oder minder transparente Beratungsaufträge und leidenschaftliche Diskussionen um das Für und Wider der Legitimation solcher Aufträge. Was einige Kollegen jedoch kritisieren, ist die Tatsache, dass sich die bundesdeutsche Beraterszene als provinziell erweise. Dies zeige sich etwa daran, dass eine Vielzahl von BeraterInnen keine oder nur eine mangelnde Qualifikation besitze, dass interkulturelle Kommunikation für viele Berater ein Fremdwort sei und dass sie sich deshalb erst gar nicht am Diskurs um die Entwicklung und Qualität der Beratungsmodelle im internationalen Rahmen beteiligen könnten oder wollten.

Andererseits gibt es – auch im internationalen Vergleich – qualitativ

hochwertige, gut etablierte Formen der Beratung, die sich über die Jahrzehnte oder erst in jüngerer Zeit entwickelt, verbreitet und als nützlich bewährt haben. Dazu zählen beispielsweise *Mediation*, *systemische Beratung in und mit Organisationen* sowie *Beratung von und mit Familienunternehmen*.

Oft wird bei Beratungsformen übersehen, dass ihre Qualität und damit ihre Effizienz und ihr zeitüberdauernder Erfolg entscheidend von der Qualität der Zusammenarbeit zwischen den zu Beratenden und den BeraterInnen abhängt.

Die neue Buchreihe »DiskurSys – Ressourcen zur Beratungspraxis« setzt genau an diesem Punkt an:

- Im Zentrum jedes Buches steht je ein Beitrag, der als innovative **Ressource** für Beratungsformen, bei denen die Qualität der Zusammenarbeit und die Effizienz des Beratungsprozesses im o.g. Sinne im Vordergrund stehen.
- Unter der Rubrik **Diskurs** wird diese Ressource von angesehenen Fachleuten diskutiert, kritisch gewürdigt und auf ihre praktische Brauchbarkeit hin überprüft.
- Das jeweilige Buch wird mit **Referenzen** abgerundet: hier finden die Leserinnen und Leser Literaturempfehlungen, Internetlinks und Email-Adressen der Autorinnen und Autoren.

III. Die wertschätzende Organisation

Zur »konstruktionistischen« Sprache der Ressource

Beim Lesen der Ressource des ersten Bandes der neuen Buchreihe werden der Leserin oder dem Leser die stilistischen Besonderheiten der Sprache der AutorInnen auffallen. Möglicherweise wird die eine oder der andere sie sogar als Stolpersteine im Lesefluss empfinden und dazu neigen, eine schlechte Übersetzung zu beklagen. So sprechen die AutorInnen beispielsweise von »Selbsten«, »Zukünften«, von »Kollaboration« und beispielsweise von der »Einladung zu bestimmten Beziehungsformen«.

Natürlich hätte ich als Übersetzer und Herausgeber dieser Ressource die Freiheit gehabt, »Selbste« einfach mit »Selbst«, »Zukünfte« mit

»Zukunft«, »Kollaboration« mit »Kooperation« und »Einladung zu Beziehungen« beispielsweise mit »Herstellung von Beziehungen« zu übersetzen. Der Text wäre dadurch in der deutschen Sprache lesbarer gewesen, dafür hätte er aber an Substanz verloren. Warum ist das so?

Die AutorInnen des Artikels gehören zu dem Kreis von KollegInnen, die einer postmodernen erkenntnistheoretischen Position zugeordnet werden können. Was heißt das? In verschiedenen Veröffentlichungen begegnet einem der Begriff die »Postmoderne« oder das Adjektiv »postmodern«. Meist bezeichnet der Begriff »Postmoderne« eine geschichtliche Periode, das, was nach der »Moderne« kommt. Davon unterscheidet sich jedoch die »postmoderne« erkenntnistheoretische Position oder Haltung. Mit letzterer ist eine Haltung gemeint, die sich insbesondere durch drei Merkmale auszeichnet:

- **Innere Vielstimmigkeit:** Damit ist die Auffassung gemeint, dass ein Mensch kein einheitliches (monolithisches) Selbst hat, sondern sich aus vielen Selbsten bzw. eigenständigen Anteilen des Selbst zusammensetzt, die sich in unterschiedlichen Kontexten zeigen (ein Mensch kann gleichzeitig ein liebevoller Familienvater, rücksichtsloser Geschäftsmann und verträumter Gärtner sein). Diese unterschiedlichen Selbste können in unterschiedlicher Qualität miteinander im Gespräch sein.
 - **Äußere Vielstimmigkeit:** Damit ist die Auffassung gemeint, dass die Autoren eine skeptische Haltung gegenüber »großen Erzählungen« haben (Theorien, Lebensauffassungen und Überzeugungsgebilden mit totalisierendem Charakter und Wahrheitsanspruch). Dem gegenüber stehen die »kleinen Erzählungen« (Beschreibungen, Darstellungen, Codifizierungen), die in das Gespräch der äußeren Stimmen eingehen und die jeweils Gültigkeit für die Personen haben, die sie einnehmen und in dem Gesprächskontext, in dem sie stattfinden, ihre Bedeutung hervorbringen.
 - **Konstruierte Wirklichkeiten:** Damit ist gemeint, dass die Wirklichkeiten, so wie sie sich uns darstellen, von uns selbst gemacht werden. Die AutorInnen des Aufsatzes vertreten noch zusätzlich die Besonderheit, dass wir diese Wirklichkeiten in Beziehungen herstellen, dass die Wirklichkeiten also sozial konstruiert werden. Diese Position nennt sich »sozialkonstruktionistisch«.
- Wenn man so will, werden die Wirklichkeiten durch das Verweben äußerer und innerer Vielstimmigkeiten sozial hergestellt.

Wenn von Selbsten und Zukünften gesprochen wird, hat dies also mit der erkenntnistheoretischen Haltung der Autoren zu tun. Ähnlich verhält es sich, wenn die Autoren an manchen Stellen von »Einladung«, anstatt z.B. von »Verpflichtung« sprechen, oder wenn sie das Adjektiv »kollaborativ« und nicht »kooperativ« gebrauchen. So haben beide Begrifflichkeiten mit Beziehungsformen und Organisationsformen zu tun, die den Kontext der Freiwilligkeit und Kreativität fördern möchten und dem des Zwangs und der Unterdrückung spontaner Ausdrucksformen und Beziehungsformen skeptisch gegenüberstehen. Wenn es gelingt, MitarbeiterInnen von Organisationen zu wertschätzender Zusammenarbeit einzuladen – so die wichtigste Annahme der AutorInnen – werden Kräfte entfesselt und Möglichkeiten eröffnet, die neue Leistungs- und Kreativitätspotenziale ermöglichen. Dabei spielt die Idee der freiwilligen Zusammenarbeit (Kollaboration) im Unterschied zur erzwungenen (Kooperation im Sinne von »compliance« [engl. = Unterwerfung]) eine entscheidende Rolle: Erst wenn es gelingt, das freiwillige Arbeitsengagement zu fördern, kann eine Organisation ihr optimales Leistungspotenzial entfalten. Dies ist die Kernaussage der »Ressource«; wie dies im Einzelnen geschehen kann, wird in dem Aufsatz beschrieben.

Vom »wertschätzenden Erkunden« zum »wertschätzenden Organisieren«

In diesem Abschnitt möchte ich ein paar Hinweise geben, die sich um den zentralen Begriff der »Wertschätzung« drehen.

Übersetzung und Verwendung wichtiger Begriffe

Auf dem deutschen Beratungsmarkt hat sich inzwischen eine Methode etabliert, die sich auch »AI« = »Appreciative Inquiry« nennt (deutsch: »WE« = »Wertschätzendes Erkunden«). Diese Begriffe werden unterschiedlich ausgesprochen – je nachdem, ob man (englisches) Englisch oder amerikanisches Englisch benutzt. Zudem steht die Abkürzung »AI« auch für »amnesty international«. Als Herausgeber und Übersetzer der »Wertschätzenden Organisation« stand ich vor der Frage, ob ich die Sache nun noch verkomplizieren und eine zusätzlich neue »englisch-amerikanische« Abkürzung und einen amerikanischen Begriff in die deutsche Sprache einfügen sollte – nämlich »AO« für »Appreciative Organization« (deutsch: »WO« = »Wertschätzende Organisation«). Ich habe mich dagegen entschieden und habe alle Begriffe konsequent ins

Deutsche übersetzt. Ich sehe darin folgende Vorteile: die Entwirrung des deutsch-amerikanischen Kauderwelschs, die Verdeutlichung und Unterscheidung der einzelnen Begriffe und die Einladung derjenigen deutschsprachigen Leser, sich mit den vorgestellten Ideen auseinanderzusetzen, die sich bisher nicht mit dem »InsiderDenglish« (»Deutsch-Englisch für Eingeweihte«) anfreunden mochten oder konnten.

Wertschätzendes Erkunden

Beim Wertschätzenden Erkunden handelt es sich um eine Beratungsmethode, die im Organisationsberatungsbereich insbesondere mit dem Namen David Cooperrider (einer der Autoren der »Ressource«) verbunden wird. Sie ist keine ursprünglich therapeutische Methode, wie oft und irreführenderweise angenommen. Die gegenwärtige Tendenz ist eher umgekehrt: da das Wertschätzende Erkunden im Beratungsbereich so erfolgreich angewandt werden kann, versuchen inzwischen einige Therapeuten, es für Psychotherapie nutzbar zu machen. Kurz gesagt, handelt es sich beim Wertschätzenden Erkunden um eine ressourcenorientierte Beratungsmethode, die mit Hilfe positiver Geschichten, Bilder und Metaphern aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bestimmte Zielsetzungen von Organisationen ermöglichen und/oder erreichen kann.

Dem Wertschätzenden Erkunden als Oberbegriff steht eine Methode im engeren Sinne gegenüber; man kann sie im Deutschen als »Wertschätzendes Befragen« bezeichnen. Dabei handelt es sich um eine mit den Beteiligten vorbereitete Interview-, Gesprächsführungs- oder Moderationsmethode, in der jeweils zwei oder mehrere Partner sich wechselseitig hinsichtlich positiver Ereignisse befragen. Das Ergebnis sind Berichte, Erzählungen, Sinnbilder etc., in denen beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern einer Firma gut geklappt hat und die dann weiter genutzt werden können, um Zukunftsformen guter Zusammenarbeit zu planen und durchzuführen. Das interessante an dieser Methode ist aus meiner Sicht, dass das, was systemischen Therapeuten unter den Begriffen »positive Konnotation« (Mailänder Schule), »Komplimente« (»lösungsorientierte Kurzzeittherapie«) und »Respekt« oder »Wertschätzende Haltung« usw. bekannt ist, eine Entsprechung im Bereich der Beratung von und mit Organisationen hat. Darüber hinaus ist bemerkenswert, dass diese Methode erfolgreich für zielgerichtete Fragestellungen angewandt werden kann.

Wertschätzendes Organisieren

Wenn man so will, ist die Wertschätzende Organisation ein Kind des Wertschätzenden Erkundens. Dies kann man so sehen, da die Wertschätzende Organisation aus dem Wertschätzenden Erkunden heraus entstanden ist. Hier wird der Gedanke in die Praxis umgesetzt, dass die Prinzipien des Wertschätzenden Erkundens im alltäglichen Leben einer Organisation umgesetzt und erfolgreich angewandt werden – insbesondere, dass die Orientierung am Positiven oder an erfolgreichen Beispielen der Vergangenheit und Gegenwart eher positive »Zukünfte« hervorbringen, als das Beklagen von Fehlern und Misserfolgen.

Die Ressource handelt von diesem Organisationsprinzip. Dabei lässt sich noch eine kleine, aber wichtige Unterscheidung hervorheben: Was in der allgemeinen Diskussion von dynamischen Systemen als Unterschied zwischen Struktur und Prozess beschrieben und diskutiert wird, ist im Rahmen unserer Themenstellung der Unterschied zwischen »Wertschätzender Organisation« und »Wertschätzendem Organisieren«. Wertschätzendes Organisieren beschreibt sozusagen die Prozesse, die die Wertschätzende Organisation hervorbringt und als Struktur hinter sich lässt. Wichtig ist dabei, dass das Wertschätzende Organisieren sich ständig fortsetzen muss, um die Form der Wertschätzenden Organisation hervorzubringen und zu erhalten.

Mit dieser Überlegung gelangen wir zu einer entscheidenden Frage, der sich alle Beratungsformen, insbesondere diejenigen, die in Organisationen Anwendung finden, stellen müssen: Wie können wir dazu beitragen, dass die Prozesse, die z.B. durch Wertschätzendes Erkunden ausgelöst wurden, langfristig aufrechterhalten werden, und wie können die entworfenen Zukünfte auf diese Weise gesichert werden? Dies ist genau die Thematik, mit der sich die Ressource auseinandersetzt.

Mit diesen einleitenden Sätzen möchte ich somit alle Leserinnen und Leser einladen, dieses Buch mit Vergnügen und einem Schuss Kritik, Selbstkritik und Inspiration zu lesen und sich am Prozess des reflektierenden Handelns im Sinne wertschätzender sozialer Organisations- und Konstruktionsprozesse zu beteiligen. Ich bin sicher, dass sich daraus Diskurse entwickeln, die zur konstruktiven Transformation von Organisationsprozessen unserer Gesellschaft und ihrer Einrichtungen beitragen werden.

IV. Danksagung

An der Realisierung dieses Buchs haben so viele Kolleginnen und Kollegen mitgearbeitet und ihre Ideen fördernder und/oder kritischer Art beigesteuert, dass es müßig wäre, sie hier alle zu nennen, zumal die Gefahr bestünde, die eine oder den anderen zu vergessen. Ein paar wenige möchte ich jedoch hervorheben:

Ausdrücklich bedanken möchte ich mich bei Kenneth J. Gergen, der als Mitherausgeber die Publikation in dieser Form ermöglicht und unterstützt hat, und den Co-Autoren dieses Buches, die einen wichtigen Teil ihrer Arbeit in die Realisierung unseres Projekts investiert und durch ihre Reflexionen zum Erfolg unseres Projekts beigetragen haben. Schließlich gehört mein besonderer Dank Gero Wierichs vom transcript Verlag in Bielefeld, ohne dessen kreative Unterstützung und fachmännische Umsetzung der Ideen in den Verlagsalltag dieses Buch nicht möglich gewesen wäre.

*Klaus G. Deissler
Marburg, im Mai 2004*