

**Rezension zu: Stephan Habscheid, Sprache in der Organisation.
Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch.
Berlin: de Gruyter 2003**

Florian Menz

Auch wenn die Analyse von Kommunikation in institutionellen Kontexten innerhalb der Gesprächsforschung eine lange und fruchtbare Tradition hat, so gibt es doch relativ wenige Arbeiten, die neuere Entwicklungen der Organisationswissenschaften systematisch mit einbeziehen, genauso wie es kaum organisationswissenschaftliche Arbeiten gibt, die von einem reflektierten Sprachverständnis ausgehen oder gar auf authentische empirische Daten zurückgreifen würden. Umso erfreulicher sind Publikationen wie die von Stephan Habscheid, die genau hier eine Scharnierfunktion einnimmt und wechselseitige Befruchtungen anhand konkreter empirischer Analysen an einem Beispielfeld (hier dem systemischen Beratungsgespräch) sichtbar macht.

Habscheids Arbeit, die in einer Vorversion als Habilitationsschrift von der Philosophischen Fakultät der TU Chemnitz angenommen worden ist, gliedert sich in drei Abschnitte: einen theoretischen Grundlagenteil, die Analyse von empirischen Fallbeispielen und einen Anhang, der die Transkriptionskonventionen, die sehr umfangreiche und, soweit ich das überblicken kann, alle relevanten Ansätze enthaltende Literaturliste und ein Sachregister enthält. Ein Personenregister geht allerdings schmerzlich ab, weil gerade im Bereich der Organisationssoziologie gewisse theoretische Positionen mit bestimmten Namen verbunden sind und dadurch eine Positionierung des Autors, aber auch eine Orientierung der LeserInnen besser gewährleistet gewesen wäre. In der Dreiteilung macht sich allerdings ein Problem bemerkbar, das in linearen Texten nicht zur Gänze zu vermeiden ist: Wie sollen theoretische Überlegungen und empirische Befunde so dargestellt werden, dass die Verbindung möglichst fruchtbar ist? Habscheid entscheidet sich für eine strikte Trennung, was zwar die beiden Teile für sich gut lesbar macht, allerdings die empirischen Analysen auch weit von den theoretischen Kategorienrastern entfernt, dadurch manchmal die Ungeduld (nicht nur?) des Rezensenten provoziert und von Zeit zu Zeit die Kaiser-Franz-Ferdinand'sche Relevanzfrage aufwirft: Wozu werden manche der theoretischen Konzepte und Modelle für die Analyse eigentlich gebraucht? Vorweg sei aber gesagt, dass sich letztere jedoch nach der gesamten Lektüre in jeder Hinsicht erübrigt.

Für die Besprechung sei mir der umgekehrte Weg und der Beginn mit Habscheids spannender und in der Darstellung systematisch auf die Überlegungen im Theorieteil zurückgebundener empirischer Analyse eines Fallbeispiels (Kapitel 6.2) erlaubt. Daraus wird auch ersichtlich, zu welchen Zwecken der Autor gerade seine spezifische Auswahl aus einer Reihe von möglichen Alternativen getroffen hat. Anhand eines Beratungsgesprächs zu geplanten Umstrukturierungen im so genannten "P-Bereich" eines Unternehmens (Personalmanagement, Unternehmenskultur) zeichnet Habscheid nach, wie systemische Beratungen nach einer spezifischen, von Schmid/Hipp (1997) entwickelten Methode ablaufen und wie bestimmte theoretische Positionen dieses Konzepts im tatsächlichen Gespräch interaktiv konstruiert werden. Insbesondere an der Vermittlung einer komplexen (Meta-)Theorie, die als Basis für neue Lösungen dienen soll, arbeiten sich die Be-

teiligten – ein systemischer Berater und zwei Führungskräfte aus dem Personalwesen des Industrieunternehmens – ab. Habscheid zeigt, dass sich auch systemische Beratungsgespräche handlungsschematisch an den Phasen orientieren, die in der linguistischen Literatur beschrieben worden sind und auf die er im Theoriekapitel 4 ausführlich Bezug nimmt. Das Gespräch lässt sich dementsprechend gliedern in die Problempräsentation, die Entwicklung einer Problemsicht (inklusive dem Aushandeln dessen, was als Problem im Gespräch bearbeitet werden soll), die Lösungsentwicklung und -verarbeitung sowie abschließend die Situationsauflösung. Als "systemisches" Spezifikum des von ihm untersuchten Gesprächs kommt hinzu, dass der Berater das so genannte "Perspektiven-Ereignis-Modell" als Lösungsvorschlag skizziert. Etwas verkürzt gesagt, besteht es darin, eine theoretisch anspruchsvolle Metaperspektive zu entwickeln, aus der heraus sich die von den Klienten dargestellten Probleme aus einem anderen Blickwinkel betrachten (und lösen) lassen. Die Komplexität der Sichtweise (= systemische Perspektive auf das Gesamtsystem) soll also erhöht werden, um die Lösungen auf der lokalen Ebene (dort, wo sie für die Klienten zur Zeit der Beratung anstehen) zu vereinfachen. Dies klingt kompliziert und ist in der Tat komplex.

Die vom Berater systematisch dafür eingesetzten sprachlichen Verfahren beginnen mit der Destabilisierung der klienten-eigenen Sichtweise (Habscheid nennt das diesbezügliche Kapitel treffender Weise auch "Der Augenschein trügt", S. 183ff.). Auf dieser Verunsicherung baut dann die Präsentation des neuen Modells auf. Interaktiv gesehen, leistet der Berater dies hauptsächlich über sprachreflexive Muster der Reformulierung und Redekommentierung (-erläuterung, -bewertung), womit wir auch beim Titel gebenden Fokus wären. Reformulierend schließt der Berater an metaphorische Beschreibungen des Problems durch die Klienten an und schlägt andere Metaphern vor: So sprechen die Klienten etwa von einer Kette von Problemen, deren innere Logik sich ihnen noch nicht erschlossen hätte – ein klar lineares, eindimensionales Konzept. Der Berater versucht sie durch die Metapher des Puzzles (zweidimensional) zu ersetzen und erhöht mit der Komplexität der Metapher im Herkunftsbereich auch die (wahrgenommene und – weil beschreibbar – wahrnehmbare) Komplexität des Zielbereichs (den organisationalen Sachverhalt). Indem er sogar von einem dreidimensionalen Puzzle spricht, das das Ziel der Beratung sein soll, schafft er ein Bild für die in systemischen Ansätzen so zentrale "Beobachtung zweiter Ordnung". Nach seiner Darstellung entspräche sein "Perspektiven-Ereignis-Modell" diesen komplexen Anforderungen.

Mit Hilfe eines Beispiels (erfolgreicher Einsatz dieses Konzepts in einem anderen Unternehmen) soll zusätzliche Überzeugungsarbeit geleistet und das Verständnis auf Seiten der beiden Klienten gesichert werden. Als die Klienten ansatzweise das Verstehen seiner Darstellung bekunden und sie als eine (gleichwertige) Alternativlösung zu ihren eigenen Konzeptualisierungen interpretieren (in einer Kette den logischen Anfang zu finden), grenzt sich der Berater allerdings ab und streicht die Unterschiede heraus. Auf einer wortsemantischen Dimension bedient er sich dazu Verfahren des kontrastierenden Prädizierens (für sein Modell beansprucht er "Logik", "Design" und eine durchdachte "Architektur", das der Klienten wird als ein "Rumfuhrwerken", das ein "Ersaufen" (in Details und Ansprüchen) zur Folge hat, charakterisiert; siehe S.205ff.).

Die geplante Neustrukturierung soll nach der Vorstellung der Klienten schrittweise im Unternehmen erfolgen. Der Berater bietet dafür zustimmend die Meta-

pher der "Kostprobe" an. Sie wird von den Klienten reformulierend als "Häppchen präsentieren" weitergesponnen. In seiner Analyse weist Habscheid die unterschiedliche Komplexität der beiden Metaphern nach. Die Metapher der Kostprobe enthält zusätzlich zum quantifizierenden Aspekt, der beiden gemeinsam ist, das qualitative Merkmal, dass Kostproben einen Eindruck vom gesamten Menu geben (inklusive der Kompetenz des Kochs). Also auch hier: Komplexitätserhöhung durch die Wahl unterschiedlicher Metaphern.

Da bis zu diesem Zeitpunkt noch immer keine Ratifizierung der Beratungsleistung durch die Klienten erfolgt ist (ist die Beratung für sie sinnvoll, kann die vorgeschlagene Lösung umgesetzt werden? etc.), initiiert der Berater selbst die letzte Phase der Situationsauflösung, indem er auf ein Abschließen hinweist, weitere Schritte für die Zukunft thematisiert und damit die (interaktive) Honorierung seiner Beratungsleistung relevant setzt. Die Klienten reagieren affirmativ und finden eine weitere Beratung und Prozessbegleitung sinnvoll. Durch die Art der Formulierung wird allerdings auch klar, dass die Bemühungen des Beraters, die Komplexität der Sichtweise der Klienten zu erhöhen, möglicherweise wenig erfolgreich waren, da letztere in der Abschlussphase weiterhin bzw. wieder die Metapher der logischen Kette (eindimensional), die einen klaren Anfang hätte, verwenden. Zwar weist der Berater noch einmal auf die Notwendigkeit erhöhter Komplexität hin, jedoch ohne dass diese durch die Klienten ratifiziert würde.

So bleibt für mich der Eindruck, dass die beiden Klienten zwar die Beratungsleistung kaufen, sich aber nicht bewusst sind, was sie sich dabei einhandeln. Auf der Geschäftsebene des Verkaufs von Beratungsleistung ist der Berater also erfolgreich, während der Vermittlungserfolg seines Modells – zumindest so weit für mich aus Habscheids Analysen rekonstruierbar – offen bleibt. Hierzu in einer anderen Publikation einmal Näheres zu erfahren, wäre spannend. Denn dass eine (vorübergehende) "Verkomplizierung" tatsächlich neue, kreative Lösungen für Probleme zeitigen kann, ist an anderer Stelle aufgezeigt worden (vgl. z.B. Weick 1985, Menz 1999).

Nicht ganz so überzeugend ist m.E. der zweite Teil der empirischen Analysen (Kap. 6.4) gelungen. Habscheid ordnet verschiedene Ausschnitte aus unterschiedlichen Gesprächen (die auch leider nicht eindeutig klassifiziert sind) insgesamt zehn Dimensionen des Matrixframes "Organisieren" (Konerding 1993) zu, deren chronologischer Ablauf sie als Phasen erscheinen lässt.¹ Der Ablauf erscheint zwar konsistent, deren Füllung mit konkreten Beispielen jedoch nicht zwingend: Würde Beratung nach diesem Muster ablaufen (was nicht auszuschließen ist), müsste dies anhand von Sequenzanalysen einzelner Gesamtgespräche nachzuvollziehen sein, wären nicht eklektische Illustrationen aus unterschiedlichen Gesprächen notwendig. Zudem argumentiert Habscheid in diesem Kapitel nicht schlüssig, was die spezifisch systemischen Charakteristika dieser Beratungsgespräche denn sind. Ob dies überhaupt ohne kontrastive Analyse von Gesprächen unterschiedlicher Beratungstypen möglich ist, sei an dieser Stelle dahingestellt.

¹ Die Wahl der Kategorisierungsetiketten für die Dimensionen des Matrixframes ist anschlussfähig an Schreibtraditionen systemischer Literatur: Die Aufgabe, die Widerstände, die anderen, wir, die Ziele, die Ressourcen, wir und die anderen, die Strategie, die Bilanz (zitiert nach Habscheid 2003:232). Diese Etikettierungen finden sich auch als Überschriften der entsprechenden Unterkapitel wieder.

Auch wenn die Analyse selbst streng datengeleitet ist, ist sie selbstverständlich auch insofern theorieabhängig, als theoretische Konzepte und Modelle zur Schärfung und Fokussierung des eigenen Analyseblicks notwendig sind. Um den Überblick zu vervollständigen, seien sie hier kurz zusammengefasst. Nach einem einleitenden Kapitel entfaltet Habscheid in den Kapiteln 2-5 den theoretischen und kontextuellen Hintergrund.

Kapitel 2 enthält die sprachtheoretischen Grundlagen, auf die der Autor sich bezieht. Dabei entwickelt er eine dreidimensionale soziopragmatische Semantik, in die vorhandene Konzepte der Wortsemantik (Analyse von Schlüsselwörtern, Metaphern- und Metonymieanalyse, Beschreibung meta-semantischer Verfahren wie Definition, Exemplifizierung, Begründen etc.), der Satzsemantik (Formen der Prädikation und der Referenz, Satzverknüpfung, Ko-Kontexte etc.) und der Frame-Analyse eingearbeitet werden.

Im dritten Kapitel werden unterschiedliche Konzepte der Organisationssoziologie und -psychologie kritisch gewürdigt. Ausgeklammert bleibt leider die Frage nach dem Verhältnis von Institution und Organisation, das weder in den referierten Arbeiten immer sauber auseinander gehalten, noch von Habscheid selbst thematisiert wird.

Im zentralen Kapitel 4 wird der eigentliche Gegenstand der Untersuchung konstituiert: die sprachreflexiven Verfahren (in Beratungsgesprächen): "Dabei geht es konkret um eine Gruppe strukturell manifester, interaktiver Muster (...), welche die Gemeinsamkeit aufweisen, dass auf bereits versprochenes Wissen Bezug genommen wird, sei es durch eine *erneute Versprachlichung* des bereits Gesagten, sei es durch *Kommentierung* oder *Bewertung*" (S.11, Hervorhebung im Original). Um zwei große Gruppen sprachlicher Verfahren geht es also: Reformulierungen und Redebewertungen (-kommentierungen, -erläuterungen, -wiedergaben). In einem sehr gut systematisierten und auf die eigene Analyse hin perspektivierten Überblick fasst Habscheid die umfangreiche Literatur dazu in lesenswerter Weise zusammen.

Kapitel 5 dient schließlich der Explizierung dessen, was systemische Beratungsgespräche von anderen Typen unterscheidet. Im Detail wird ein bestimmtes Modell eines Beratungsunternehmens vorgestellt, dem auch die im abschließenden Kapitel analysierten Gespräche entstammen.

Auch die Sprache selbst, die Habscheid in seiner Arbeit zur Beschreibung und Analyse dessen, was in systemischen Beratungsgesprächen vor sich geht, verwendet, ist dem Untersuchungsgegenstand angepasst: Sie ist nahe am Jargon der systemischen Beratung und ihr zu Grunde liegender Theorien. Dies hat, auch und nicht zuletzt aus linguistischen Leseerwartungen heraus, einen Verfremdungseffekt zur Folge, der manchmal durchaus gelegen kommt und zu einer neuen Sichtweise und Perspektivität anregen mag, ja für "Eingeweihte" neben dem Erkenntniswert durchaus auch das Vergnügen am Lesen erhöht. Habscheid führt an seinem eigenen Text eine zentrale Maxime systemischen Beratens vor, die dem Oeuvre des Organisationspsychologen Karl E. Weick entnommen ist: "Verkomplizieren Sie sich". Für LeserInnen, die weniger mit systemischen Ansätzen und Modellen vertraut sind, mag es eine Anregung sein, sich näher damit zu beschäftigen. Als gegenläufige Strategie setzt der Autor allerdings verstärkt auf Mittel der Textkohärenz und -kohäsion, wie prospektive und erwartungsstrukturierende Ausblicke auf das Folgende, retrospektive Zusammenfassungen des Gesagten und

tabellarische Überblicke zu zentralen Analysekategorien als Unterstützung und Systematisierung des ausformulierten Textes. Mögliche Überforderungen durch die Neuperspektivierung werden durch Redundanzen in den Textformaten ausgeglichen. Mein Fazit: eine sehr interessante, sehr lesenswerte, sehr gut lesbare und die Diskussion um den Zusammenhang von Sprache und Organisation systematisch weiterführende Arbeit.

Literatur

- Konerdin, Klaus Peter (1993): Frames und lexikalisches Bedeutungswissen. Untersuchungen zur linguistischen Grundlegung einer Frametheorie und zu ihrer Anwendung in der Lexikographie. Tübingen: Niemeyer.
- Menz, Florian (1999): Self-organisation, Equivocality, and Decision-making in Organisations. In: Discourse and Society 10, 1, 101-129
- Schmid, Bernd / Hipp, Joachim (1997): Innovation in Szene setzen – Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit. Wiesloch: Ms. Institut für systemische Beratung.
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Univ.-Prof. Dr. Florian Menz
Institut für Sprachwissenschaft der
Universität Wien
Berggasse 11
A-1090 Wien
florian.menz@univie.ac.at

Veröffentlicht am 12.7.2004

© Copyright by GESPRÄCHSFORSCHUNG. Alle Rechte vorbehalten.