

«...wie, *postmodern*...?» -

Familie, Unternehmen, Beratung – neue Sprache, neue Möglichkeiten?

Klaus G. Deissler

1. Zusammenfassung
2. Einstieg ins Thema
3. Randnotizen zum Stand der Diskussion
4. Neue Sprache, neue Möglichkeiten?
5. Konsequenzen für die Praxis
6. Fazit
7. Ausblick
8. Literatur

«...wie, *postmodern*...?» -

Familie, Unternehmen, Beratung – neue Sprache, neue Möglichkeiten?

Klaus G. Deissler

Im Leben erhält man nicht das, was man verdient,
sondern das, was man aushandelt.

Amerikanischer Manager-Trainer

1. Zusammenfassung

Im folgenden Aufsatz werden ausgehend von einer persönlichen Einschätzung des Diskussionsstandes im Bereich Familienunternehmen, ihre Beratung und ihre Beschreibungen in Fachpublikationen, einige einfache theoretischen Überlegungen als Ergänzung vorgestellt. Diese sollen zentral sein für Beratungsformen, die der Autor als *postmodern* bezeichnet. Die Merkmale postmoderner Beratungsformen werden genauer beschrieben und Konsequenzen für die Praxis vorgestellt.

2. Einstieg ins Thema

Vater (40) und Sohn (13) gehen gemeinsam durch den Ausstellungsraum eines Familienunternehmens, in dem eine Auswahl von Haushaltswaren und Geschenkartikeln für Besucher gezeigt werden. Der Blick des Sohnes bleibt an einem Imitat aus Plastik von Dürers «betenden Händen» haften. Er fragt seinen Vater: «Wie kommt es, dass Du solchen Kitsch verkaufst?». Er unterstellt dabei, dass dem Vater dieser Geschenkartikel genau so wenig wie ihm gefällt. Der Vater antwortet: «Wenn ich nur das verkaufen wollte, was mir gefällt, hätte ich auf Dauer keinen geschäftlichen Erfolg».

Welche Fragen wirft dieses Beispiel auf? Z.B., dass ein (zukünftiger) Unternehmer bereit sein muss, das erfolgreich zu verkaufen, was ihm selbst nicht gefällt? – Muss er sich Wissen über die Dinge aneignen, die ihm widerstreben, um sie mit Sachverstand verkaufen zu können? Mit welchen Argumenten versucht der Vater dem

Sohn das Denken in kaufmännischen Kategorien schmackhaft zu machen oder ihn davon abzuhalten?

Die Fragen, die in diesem Beispiel und in diesem Aufsatz berührt werden, haben also zu tun mit

Ästhetik – Dinge, die mehr oder weniger gefallen – und deshalb verkauft werden oder nicht...

Ethik – etwas mehr oder weniger im Einklang mit der eigenen Überzeugung tun – mehr oder weniger für oder gegen den Nutzen, den andere aus diesem Tun ziehen...

Expertentum – Wissen um die Funktionsweise bestimmter Dinge und deren Handhabung...

Kaufmännischer Einstellung – Wunsch oder Bereitschaft etwas erfolgreich zu verkaufen, um den eigenen Lebensunterhalt zu sichern...und nicht zuletzt dem geschäftlichen Nutzen der Firma zu dienen, der man angehört...

Beziehung zwischen Vater und Sohn – Gesprächsformen, die die beiden miteinander pflegen – Häufigkeit, Qualität, Inhalte; Rahmen in denen diese Gespräche stattfinden – Familie, Unternehmen, Freizeit...

3. Randnotizen zum Stand der Diskussion

a. Typische Familienunternehmen, ihre Sprache und Beschreibung?

Betrachtet man den derzeitigen deutschsprachigen Diskussionsstand bezüglich *Familienunternehmen und deren Beratung*, so scheint bei Beratern und Theoretikern das Verständnis vorzuherrschen, dass es sich bei diesen Organisationsformen in erster Linie um eine Mischform aus Unternehmen zur Realisierung wirtschaftlicher Interessen *und* familialer Organisationsformen zur «Erziehung» von Kindern zu handeln. Diese Unternehmensformen werden von kreativen und engagierten Familienvätern gegründet und geleitet. Die Ehefrauen aber auch andere Familienmitglieder unterstützen ihn dabei und arbeiten unter persönlichen Opfern beim Aufbau und der Konsolidierung der Firmen mit und diese wachsen und gedeihen über die Jahre. Gleichzeitig scheint die «Abwesenheit» des Vaters in der Familie ein wichtiges Thema für die Beteiligten zu sein.

Wirtschaftliches Überleben und Existenzkampf der Firma stehen im Vordergrund und dominieren das Familienleben, so dass die Kindererziehung, Qualität des Familienlebens und die Atmosphäre der Familienbeziehungen oft hinter der Vorrangigkeit des Existenzkampfes zurückstehen.

Fachleute sehen insbesondere dann Schwierigkeiten und Gefahren für den Bestand von Familienunternehmen, wenn es um signifikante *interne Transformationsprozesse* geht – z.B. beim so genannten Generationenwechsel in der Firma – die Übergabe der Geschäftsleitung an die Nachfolgeneration – meist den Sohn. Aber auch bei der Übergabe an eine familienexterne neue Leitung können Probleme entstehen. Wie auch immer – eine gelungene Geschäftsübergabe wird als die zentrale Voraussetzung für den Weiterbestand der Firma angesehen. Im Prinzip kann sich auf diese Weise ein Kleinstfamilienunternehmen über die Dekaden hin zum Großunternehmen entwickeln, das von professionellen Managern, einem Aufsichtsrat und einem Vorstand geführt wird. Bei diesen Entwicklungen nimmt die Bedeutung der Nachfolgenerationen der Gründerfamilie gewöhnlich über die Zeit zunehmend ab und es können «anonyme Geschäftsformen» entstehen, in denen nur noch zu Jubiläumsveranstaltungen an die Gründerfamilie gedacht wird.

Wenn man diese eher abstrakte Transformationsform von Familienunternehmen als gültig akzeptiert, fallen folgende Punkte auf:

1. die Zugehörigkeit zum Familienunternehmen, scheint sich in erster Linie (in nicht näher zu beschreibender Weise) durch «Blutsverwandtschaft» zu bestimmen; erst in zweiter Linie und im Laufe der Zeit, werden wichtige Positionen in der Firma zunehmend durch andere nicht zum Verwandtschaftssystem gehörige Personen ergänzt und/oder ersetzt, während die Firma im Besitz der Familie bleibt.
2. Meistens werden Familienunternehmen beschrieben, in denen
 - a. Männer die Geschäftsleitung innehaben und
 - b. die Fortführung der Firma wiederum von Söhnen oder männlichen Mitarbeitern übernommen wird.
3. Das Ideal eines Familienunternehmens scheint ein solches zu sein, das sich von einem Kleinbetrieb (oder Kleinstbetrieb) zu einem international agierenden Großunternehmen wandelt.

Insgesamt gesehen scheinen also männlich dominierte Familienunternehmen mit der Perspektive zu Wachstum und Wohlstand die Diskussion zu beherrschen. Die Unterordnung der Familie unter die Führung des Betriebes wird dabei von den Autoren impliziert (vgl. a. Piorkowsky, 2003 oder Simon, 2002).

Folgende Beispiele werden daher eher als untypisch aufgefasst und fallen teilweise durch das Diskussionsraster:

1. *Kleinstbetriebe auf Zeit*: ein Fischhändler betreibt zusammen mit seiner Ehefrau einen zeitlich begrenzt geplanten Marktstand, da sie sich entschlossen haben, nach 5 Jahren nach Australien auszuwandern.
2. *Von Frauen geleitete Kleinstbetriebe*: eine allein erziehende, verwitwete Mutter von zwei Töchtern betreibt eine «Modeboutique» – eine der beiden Töchter soll das Geschäft übernehmen. Diese möchte das Geschäft ergänzen durch Inneneinrichtungsgegenstände.
3. *Von Homosexuellen geleitete Kleinstbetriebe*: ein schwules Paar leitet ein Schuhgeschäft.
4. *Von Ausländern geleitete «Familienbetriebe»*: italienische, griechische, türkische, chinesische usw. Restaurants u.a..
5. *Handwerks- und Landwirtschaftsbetriebe in Familienbesitz*

Während langfristig angelegte Unternehmen, die von Vätern und/oder Söhnen geleitet werden, hohe beraterische Aufmerksamkeit sowie wissenschaftliches und fachjournalistisches Interesse geschenkt wird, erfahren solche Unternehmen, die von Frauen, Schwulen oder Ausländern geleitet werden und als Kleinstunternehmen zu kennzeichnen sind, vor allem solche, die zudem noch zeitlich begrenzt sind, weniger Interesse von Beratern und/oder Theoretikern. Diese Feststellung gilt aus meiner persönlich eingefärbten Sicht für die Veröffentlichungen in Fachjournalen und Büchern. Häufiger findet man die Berichte über solche Unternehmensformen eher unter der Rubrik «Fallbeschreibungen» in psychotherapeutischen Journalen.

Wenn man die Auffassung vertritt, dass Beschreibungen (Sprache) nicht die Wirklichkeit abbilden, sondern dass sprachliche Darstellungen kommunikative Konstruktionen in bestimmten Zusammenhängen mit bestimmten Zielen usw. sind, stellt sich die Frage, welche Sprache bei Beschreibungen von Familienunternehmen benutzt wird und welchen Zielen sie dient?

Zu dieser Frage zunächst zwei Vorbemerkungen: zum einen sind mit *Beschreibungen* nicht nur die sprachlichen «Endprodukte» in Fachjournalen oder Büchern gemeint. Vielmehr sind den Aktivitäten des Beschreibens sprachlich-kommunikative Akte gemeint, bei denen jeder Teilnehmer an Beratungsgesprächen *mit Familienunternehmen* oder Beobachter *von Gesprächen mit Familienunternehmen* bestimmte Vokabulare bevorzugt. Diese Vokabulare sind sowohl von persönlichen Erfahrungen als auch von theoretischen Vorbildungen beeinflusst. Darüber hinaus sind diese Sprachformen insbesondere von den Diskursen geprägt, denen die BeraterInnen und TheoretikerInnen angehören.

Wenn man zum Beispiel Familienunternehmen unter Gesichtspunkten patriarchalischer Eigentums- und Gewinnmaximierung sowie die damit verwobenen Verwandtschaftsverhältnisse diskutiert, wird auch klar, dass sich für manche kritischen «Ohren» Anklänge von «Blut und Boden» ((Bluts-)Verwandtschaft und Besitz) oder die Idee «anachronistischer Männerläden», das heißt die Unterordnung beteiligter Frauen und der Familie unter die patriarchalische Unternehmensstruktur kaum vermeiden lassen.

Andererseits scheint sowohl das herkömmliche als auch das etablierte systemtheoretische Vokabular der Familientheorie und –therapie besonders gut geeignet zu sein, da sowohl Familie als auch Unternehmen als Systeme beschrieben werden können, die relativ beobachterunabhängig autonom bzw. autopoietisch funktionieren und bestimmten Regeln folgen, die unabhängig vom Beobachter oder Beschreibenden zu funktionieren scheinen.¹

b. «Superexperten» und Sprachphilosophie?

Wie auch immer – durch die gewählten Beschreibungen bringt sein Autor zum Ausdruck, welchem theoretischen, wissenschaftlichen oder beratungspraktischen Diskurs er sich zugehörig fühlt.

Ein Beispiel möge verdeutlichen, was hier gemeint ist: In einigen organisationsberaterischen Diskursen² spricht man von einer besonderen Form des Expertentums. Damit ist gemeint, dass ein Berater für die zu beratende Organi-

¹ Unter anderen stellt sich hier folgende Frage: Wenn bei Beschreibungen von Familienunternehmen sowohl das Denken in Verwandtschaftsbeziehungen als auch das in systemtheoretischen Zusammenhängen nützlich ist, sind dann nicht Familientherapeuten besonders geeignet, sich in diesem Feld mit ihren beraterischen und theoretischen «Systemkompetenzen» zu betätigen?

² Hier sind – wie bereits deutlich geworden sein dürfte – Gesprächsformen und –inhalte gemeint, an denen bestimmte Personengruppen teilhaben...

sation als hervorragender Experte ausgestattet sein muss. Er entwickelt dank seines erworbenen Wissens, seiner Fertigkeiten und insbesondere seiner Metaperspektive ein besseres Verständnis für das Funktionieren einer Organisation als es irgendein Mitglied dieser Organisation je könnte. Deshalb kann er ausgerüstet mit den besten Mitteln der Veränderung, die einem Berater zur Verfügung stehen, Interventionen gleichsam als Harpune einsetzen, um Probleme zu beseitigen oder neue Kommunikationsstrukturen herbeizuführen. Diese Interventionen werden gezielt und für die jeweiligen Zwecke dosiert eingesetzt. In diesem Sinne können sich Berater als «Superexperten» definieren.

Dass diese Formen der Selbstbeschreibung verkürzt sind und bestimmten sprachlichen «Verhexungen» ausgeliefert sind, mögen folgende Ausführungen metaphorisch verdeutlichen: Wir verdanken Ludwig Wittgenstein drei wichtige Ideen, die heute die Praxis der Beratung positiv beeinflussen. Diese sind im Einzelnen:

- Sprachspiele,
- Verhexung durch Sprache und
- Philosophieren als therapeutische Aufgabe
(Wittgenstein (1984))

Um mir und dem Leser philosophische Exkurse zu ersparen, die möglicherweise mehr Unverständlichkeit erzeugen, als sie der Klärung nützen, möchte ich eine kleine humorvolle Geschichte erzählen, die mir besser als jede Argumentation die drei von Wittgenstein vorgeschlagenen Ideen verdeutlicht:

Sherlock Holmes und Dr. Watson mussten einen neuen Fall lösen, der sie u.a. dazu zwang, sich ein Zelt zu kaufen und im Freien zu kampieren. Mitten in der Nacht wacht Holmes auf, weckt Watson sofort und stellt ihm eine Frage: «Watson, wenn Du Dir den Himmel und seine Sterne so anschaust, was schließt Du daraus?». Nach einer Weile des Nachdenkens antwortet Watson: «Wenn ich mir den Himmel so anschau, die klaren Sterne sehe und ihre Beziehungen, dann schließe ich, dass es gewisse Gesetzmäßigkeiten bei der Konstellationen der Gestirne geben muss! Dies wiederum heißt, dass es mindestens einen weiteren Stern geben muss, auf dem sich Lebewesen befinden. Darauf entgegnet Holmes: «Falsch! Man hat uns das Zelt gestohlen!».

Man kann diese kleine Geschichte in der Weise verstehen, dass sich Watson und Holmes in einem *Sprachspiel* befinden: Holmes macht eine Beobachtung, teilt sie Watson mit, bittet ihn um eine Schlussfolgerung und Watson folgt seiner Aufforderung usw.

Watson ist *verhext* durch die Art seiner inneren Dialoge (Voreingenommenheiten): er nimmt an, dass Holmes von ihm die übliche kriminalistische Kombination aus Tatsachen und Schlussfolgerungen zur Lösung eines Falles erwartet, das heißt, er stellt seine eigene «Denkweise» nicht in Frage und geht davon aus, dass im Rahmen der etablierten Beziehung zwischen ihm und Holmes, das übliche kriminalistische Sprachspiel gilt. Dies erweist sich aber im Kontext der Situation als fehlgeleitete Annahme, die man als «Verhexung» durch Sprache verstehen kann, da sie die nahe liegende Erkenntnis «das Zelt ist verschwunden, deshalb sehe ich den Himmel mit seinen Sternen» (zeitweise) verhindert.

Was Wittgenstein nun als die therapeutische Aufgabe der Philosophie ansieht, nämlich das nahe liegende, das dem Beobachter vor Augen liegt, er aber nicht erkennt, wird in dem Witz durch die Reaktion von Holmes auf die Antwort von Watson offensichtlich. Wittgenstein sagt dazu, Philosophie solle so wirken, dass sie – im Bild gesprochen - der Fliege in der Flasche den Ausweg durch den Flaschenhals weise.

Mit meinen Worten: Philosophische, therapeutische oder Beratungsgespräche sollen dazu verhelfen, die Sprachspiele, die bestimmte Zusammenhänge unverständlich machen, durch bestimmte Fragen, Metaphern usw. *aufzulösen* bzw. zu *dekonstruieren* (s.u.).

Ein Hinweis ist mir jedoch wichtig. Das, was durch die Geschichte und von Holmes und Watson suggeriert werden könnte, ist folgendes: Wenn man bei sprachlicher Verhexung zwar den Sternenhimmel zu sehen vermag, aber die Tatsache nicht erkennt, dass das Zelt abhanden gekommen ist, könnte man schließen, dass sprachliche Verhexung das Erkennen der *einen objektiven Wirklichkeit* verhindere. Mit Dekonstruktion, so wie ich sie weiter unten vorschlage, ist jedoch gemeint, dass mehrere neue Beschreibungsmöglichkeiten – einschließlich derer, die bisher nicht gedacht oder besprochen wurden – eröffnet werden können. Die in der Geschichte von Holmes suggerierte Beschreibung, «man hat uns das Zelt geklaut», ist also nur eine von vielen. Man könnte als Geschichtenerzähler auch behaupten, man habe die Geschichte nur unvollständig erzählt und so ihrem Verlauf eine neue Wendung geben.

Auf unseren Zusammenhang übertragen bestimmen die Diskurse, denen man angehört, also im Wesentlichen, welche Beratungsmöglichkeiten sich eröffnen und welche verschlossen bleiben. In den folgenden Abschnitten wird eine Sprache vorgeschlagen, die beansprucht, neue Beratungsmöglichkeiten zu eröffnen.

4. Neue Sprache, neue Möglichkeiten?

Für Beratungsaufträge, insbesondere die Reflexion der Geschichten von Familienunternehmen und die Abwägung ihrer Zukunftsmöglichkeiten sind meist spezifische Verständniszusammenhänge notwendig. Wie ich versucht habe zu zeigen, stellen sich oft ganz einzigartige Fragen, die nicht unbedingt «typisch» im Sinne der unter Punkt 3. aufgezählten Schwerpunkte sind.

Trotzdem kann man fragen, ob es sich bei den oben genannten Gedankengängen um abwegige Überlegungen handelt oder gar den Versuch, gegebene materielle und soziale Tatsachen zu leugnen? Muss man nicht bestimmte Gegebenheiten anerkennen, um als Berater erfolgreich zu arbeiten? Oder eröffnet erst die sprachensible oder –kritische Dekonstruktion der Sprech- und Beschreibungsweisen neue Möglichkeiten für die Beratungspraxis?

Ich glaube zweierlei sollte der Fall sein: (1) Berater sollten alle gegebenen Sprech- und Beschreibungsweisen anerkennen und (2) sie sollten ihren sprachsensitiven oder -kritischen Verstand in Erwartung ihres Honorars jedoch nicht an der Garderobe zu beratender Firmen abgeben.

In den folgenden Abschnitten werde ich zu zeigen versuchen, dass das, was man das *Vokabular postmoderner Diskurse* nennen könnte, dabei helfen kann, neue Beratungsmöglichkeiten zu eröffnen. In Übereinstimmung mit dieser Auffassung ist dabei die Annahme zentral, dass sich durch Kommunikation, insbesondere im MiteinanderSprechen soziale Wirklichkeit konstruiert.

a. «...wie, *postmodern*?...».

Aber zunächst die Frage: «Was heißt ‚postmodern‘?»

Als ich das erste Mal das Wort «postmodern» hörte, habe ich mich selbst und andere gefragt, was dieses Wort bedeuten sollte. Ich habe zunächst keine befriedigenden Antworten erhalten.

...«es muss etwas sein, das nach dem kommt, was modern ist; aber das macht eigentlich keinen Sinn, da das Moderne immer der letzte Stand der Entwicklung ist. Irgendwie ist der Begriff postmodern unsinnig».

Mehr oder weniger im Einklang mit solchen Überlegungen las ich soziologische Auseinandersetzungen, die zunächst das Eigenschaftswort «postmodern» wandelten und in ein Substantiv überführten - z.B. von der «Moderne zur Postmoderne». Anschließend wurde der Begriff «Postmoderne» verworfen und dann ersetzt durch Begriffe wie «Die Spätmoderne», die «2. Moderne» o.ä.

Lyotard, ein vor ein paar Jahren verstorbener französischer Philosophen, hat diesen Begriff in die Philosophie eingeführt. Er macht deutlich, worum bei dem Begriff *postmodern* geht.

Er sagt in seinem Buch «Postmoderne für Kinder» (1987):

«Ein Werk ist nur modern, wenn es zuvor postmodern war. So gesehen bedeutet der Postmodernismus nicht das Ende des Modernismus, sondern dessen Geburt, dessen permanente Geburt».

Was heißt das? Wie kann man das verstehen?

Ein paar Erklärungsversuche:

1. «Alles was *alt* ist, muss vorher *jung* gewesen sein»

Das würde heißen, dass das, was postmodern ist, jung ist und das, was gerade modern ist, älter ist, als das, was postmodern ist...

2. «Nachkommen sind jünger als ihre Eltern»

Das würde im übertragenen Sinne heißen, «Eltern sind *modern*, Kinder sind *postmodern*. Aber wenn die Kinder Eltern sind und ‚modern‘, müssen sie vorher postmodern gewesen sein».

«Diejenigen, die heute Nachkommen sind, werden später selbst Eltern».

Für unseren Diskussionszusammenhang kann man also schließen, dass es unsinnig wäre, von der *Postmoderne* zu sprechen und sie als eine Entwicklungsphase in der Menschheitsgeschichte aufzufassen. Viel nützlicher ist es *postmodern* im Sinne einer ‚relationalen Prozessbezeichnung‘ bzw. als erkenntnistheoretische Position zu definieren. Damit wird man auch Lyotards Auffassung gerecht und nähert sich der Idee, *postmoderne Orientierungen* als solche zu begreifen, die sich selbst im ständigen Wandel befinden und damit *transformativ und selbstreflexiv* sind.

Diese Ideen ernst genommen gipfeln in folgender Aussage: In dem Maße, in dem es *Stimmenvielfalt* gibt, die sich in *vielfältigen Beschreibungen* ausdrückt, können diese sich einander auch widersprechen. Für soziale Konstruktionsprozesse ist es jedoch nützlicher, die Auffassung zu vertreten, dass sich diese multiplen Beschreibungen als *offene Vielfalt* ergänzen, anstatt sie im Kampf darum zu verstehen, zu einer endgültigen Beschreibung zu führen und sich zu einer einzigen und festen Wahrheit zu vereinigen oder sich ihr anzunähern.

In Übereinstimmung mit diesen Ideen geht es dann weniger darum, sich *unisono* auf *die eine* gemeinsame (konsensuelle) Beschreibung zu einigen oder zu ihr zu konvertieren und ihr ‚Wahrheitscharakter‘ zuzuschreiben. Sondern die Vielfalt der Beschreibungen – einschließlich solcher wenigen Beschreibungen, auf die man sich als «allgemeingültig» geeinigt hat, sollten in für alle Beteiligten nützlichen Weisen koordiniert werden. Diese Idee der *Koordination von vielfältigen Beschreibungen* wird weiter unten noch diskutiert und für praktische Beratungsprozesse reflektiert. Postmodern sind also Ideen, die sich durch *Vielfalt und Selbstreflexion in Transformation* auszeichnen.

b. Ethiken

Eine der ernst zu nehmenden Entgegnungen gegen die Toleranz und Förderung vielfältiger Beschreibungen besteht in der Annahme, der Beliebigkeit seien Tür und Tor geöffnet. Jeder könne nach seinem Geschmack, seiner Laune, Wohlgefallen oder Gefälligkeit für andere seine Beschreibungen konstruieren und verändern. Tatsächlich kann man Beschreibungen konstruierenden Charakter zuweisen und damit z.B. die Ideen des «radikalen Konstruktivismus», des «sozialen Konstruktivismus» und der «sozialen Poesie», die sich unter dem Dach postmoderner Orientierungen zusammenfassen lassen, als beliebig kritisieren: Man tut nur das, was beliebt, was gefällt, feiert den individuellen Geschmack und sozialen Hedonismus und fasst das Ganze unter dem Begriff «postmoderne Ästhetik» zusammen. Denn was sollte an die Stelle der wenigen ‚richtigen‘ und ‚objektiven Beschreibungen‘ treten, an die Stelle der *einen* allgemein gültigen Wahrheit?

Wie bereits ausgeführt, können postmoderne Orientierungen keine endgültigen Antworten auf solche und andere Fragen geben. Je mehr dies jedoch der Fall ist, werden paradoxerweise ethische Fragen umso wichtiger. Je mehr multiple Beschreibungen nebeneinander Bestand haben und toleriert werden, desto mehr muss es Regeln dafür geben, wie man mit der Vielfalt umgehen sollte, wie man sie koordinieren kann.

Das «Anhören multipler und damit auch verschiedener Beschreibungen» selbst ist bereits Ausdruck ethischer Haltungen, die das Nebeneinander und Miteinander von Meinungen und Sichtweisen achten. Andererseits erhält das, was in verschiedenen Gruppen als ethisch akzeptiert wird, ein besonderes Gewicht. Man kann kurz gefasst sagen, dass jede Gruppe, jede Familie und jedes Unternehmen eigene Ethiken konstruiert – so kann eine Metzgerei nicht dieselbe ethische Haltung vertreten, wie die chirurgische Abteilung eines Krankenhauses und diese wiederum nicht die der Familie des Inhabers eines Maklerbüros. Was also an die Stelle so genannter objektiver und wahrer Beschreibungen tritt, sind *sozial konstruierte, lokale Ethiken*, die sich mehr oder weniger im Einklang mit den Erfordernissen und Lebensweisen der Gruppe befinden, die sie hervorbringen. Diese sozial konstruierten Ethiken bestimmen beispielsweise, was innerhalb einer Gruppe – z. B. eines Familienbetriebes – erwünscht und erlaubt und was geächtet oder verboten ist.

c. Gemeinsames Lernen

In den aktuellen Diskursen von Beratung und Therapie von Einzelkunden bis hin zu großen wirtschaftlichen Unternehmen und Institutionen trifft man auf eine mehr oder weniger ausgesprochene Kontroverse, die sich auf die Haltung von Beratern bezieht. Dem so genannten Expertentum oder gar «Superexpertentum», das seine erworbenen Kompetenzen und sein angesammeltes Wissen in die Beratungssituation einbringt, wird die Haltung des Nicht-Wissens oder des Nicht-Expertentums gegenübergestellt (Anderson (1999)). Ohne die Argumente der einen oder anderen Seite hier ausführlich zu diskutieren, möchte ich ein paar einfache Fragen stellen, die dabei helfen können, Aussagen zu machen, die nützlich für den jeweiligen Beratungsauftrag sein können:

1. Wer ist Auftraggeber/wer sind die Auftraggeber für den Beratungsprozess und wozu soll dieser Prozess dienen?
2. Durch welche Haltung kann ein Berater den Beratungsprozess im Sinne der Zielsetzung (des Auftrags) in Zusammenarbeit mit den Auftraggebern günstig beeinflussen?
3. In welcher Form kann der Beratungsprozess am besten zu den gewünschten Ergebnissen beitragen?

Wie aus diesen Fragen deutlich wird, stehen der Beratungsprozess, seine Form und sein Inhalt sowie die gewünschten Ziele, im Vordergrund. Der Berater selbst steht weniger im Zentrum – ihm wird eher eine dem Prozess «dienende Rolle» zugewie-

sen. Wissen, Kenntnisse und Fertigkeiten des Beraters stehen im «Dienste» der Förderung des Beratungsprozesses. Der Berater ist also eher ein *Experte, der dem Prozess dient*, während die auftraggebende Instanz die inhaltlichen Vorgaben macht, da sie das *inhaltliche Expertentum* vertritt. Das heißt, Auftraggeber bestimmen, welche Themenbereiche während der Beratung abgedeckt werden sollen.

Wenn der Leiter einer Computerfirma den Auftrag gibt, sein Unternehmen bezüglich bestimmter Konflikte zu beraten, die im Bereich der Koordination zwischen seiner Familie und seinem Engagement als Firmenchef liegen, wird er deshalb sein Expertentum als Computerfachmann nicht in Frage stellen und von der Beraterseite auch nicht erwarten, dass diese dies tut.

Andererseits wird er erwarten, dass der Berater ihm Vorschläge macht, *wie* der Beratungsprozess ablaufen kann. Beide Seiten werden sich also bezüglich Form und Inhalt des Beratungsprozesses einigen und demgemäß ihr spezifisches Expertentum in die beabsichtigte Zusammenarbeit einbringen. Sie versuchen eine gemeinsame Lernerfahrung in der Weise zu konstruieren, dass die gewünschten Ziele gemeinsam erreicht werden können.

Wenn man so will, verlangt die Ethik seitens des oder der Berater, zu einer guten Form der Zusammenarbeit einzuladen und dazu beizutragen, dass eine gute Atmosphäre entsteht, die beiden – sowohl Auftraggebern als auch Beratern - ermöglichen soll, in einen *gemeinsamen Lernprozess* einzutreten, um damit dem Erreichen der vereinbarten Ziele zu dienen. Eine *lernende Haltung* seitens der Berater kann eher zu solchen Prozessen beitragen, als eine «expertenhafte», die den Berater als «(Besser-)Wissenden» oder «metaperspektivisch Belehrenden» ausweist.

Gefragt sind also eher *Kollaborationsethiken, die konstruktive Formen der Zusammenarbeit und gemeinsames Lernen fördern*, als Expertenethiken, die darüber Auskunft geben, welche Sichtweise der «wahren oder besseren Beschreibung» am nächsten kommt.

d. Dekonstruieren

Was folgt aus diesen Überlegungen, wenn man sie auf die Ethik eines Beratungsteams überträgt? Kurz gefasst könnte man sagen, dass vielfache Beschreibungen - «Vielstimmigkeit» also - nicht nur erlaubt, sondern erwünscht sind. An die Stelle der Analyse, die darauf abzielt, «*eine* bestimmte Wahrheit hinter den Dingen» heraus zu finden oder eine solche Beschreibung zu entwickeln, die diesen ‚Dingen zugrunde liegt‘ und/oder die sich an bestimmte Theorien anlehnt, treten Dekonstruktionen so-

zial-dominanter Sichtweisen und damit das *Hervorbringen vorher noch nicht formulierter Beschreibungen*.

Dekonstruieren wird also im Sinne der Ergänzung und Erzeugung neuer Sichtweisen und Bedeutungen und damit der Überwindung dominanter Formen der Analyse verstanden, die «zugrunde liegende objektive Tatsachen und Wahrheiten» herauszuschälen suchen. Durch Dekonstruieren sollen neue multiple Verstehensweisen ermöglicht werden, die bisher noch nicht zur Sprache gebracht wurden und die wiederum neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Dies wiederum muss im Kontext von Beziehungen geschehen, die relationalen Formen der Verantwortung (vgl. McNamee & Gergen, 1999) gerecht werden sollten. Das heißt durch relationale Verantwortung oder Achtsamkeit für die Auswirkungen des eigenen und gemeinsamer Handlungen auf Beziehungen werden hilfreiche Reflexionsprozesse initiiert und aufrechterhalten (Derrida (1985); Roth & Deissler (2001)).

e. Diskurse

Bevor ich mich dem Punkt der «Problem-Auflösung» bzw. «sprachlichen Dekonstruktion» für den hier geforderten Zusammenhang kurz widme, soll jedoch noch einmal kurz auf die Idee der Sprachspiele eingegangen werden: der Begriff «Familienunternehmen» legt nahe, dass es sich dabei um ein kleines Wirtschaftsunternehmen handelt, das von wichtigen Mitgliedern einer Familie geleitet wird bzw. sich in deren Besitz befindet. Die zentrale Verknüpfung von Familie und Unternehmen besteht also in der Art der Tätigkeit, die die Familienmitglieder in der jeweiligen Firma ausüben bzw. in ihrem finanziellen Engagement in dieser Firma. Demzufolge könnte man wie folgt argumentieren:

In einem Familienunternehmen finden mindestens drei Arten von Sprachspielen, Diskursen oder Gesprächsformen³ statt, die sich jeweils schwerpunktmäßig um bestimmte Themen herum organisieren:

- Familie als Verwandtschaftssystem, das sich insbesondere um folgende Themen herum organisiert: Liebe und Sexualität, Geburt, Kindererziehung und -beschulung, Gesundheit, Krankheit und Tod usw.
- Familie als wirtschaftliches Unternehmen, die sich insbesondere um folgende Themen herum organisiert: Firmenbesitz, Beschäftigung in der Firma, Lei-

³ Dass ich an dieser Stelle *Sprachspiele, Diskurse und Gesprächsformen* in etwa synonym gebrauche, soll hervorheben, dass die beteiligten Personen aktiv miteinander kommunizieren, dass die Kommunikation in der Gegenwart stattfindet und dass sich sprachliche und nicht-sprachliche Handlungen miteinander verweben.

stung und Versagen, existenzielles Überleben, Höhe der Kapitaleinlagen und -entnahmen usw.

- Themen, die die Verknüpfungen zwischen beiden Systemen betreffen: Engagement des Vaters bei der Erziehung der Kinder und Verantwortung als Firmenchef für die Angestellten; Engagement der Mutter in Familie und Betrieb bzw. Verantwortung als Mitarbeiterin; Auswirkungen von beidem auf die Beziehung zwischen Mutter und Vater und der Eltern auf die Kinder; Regelung der Nachfolgefrage – z.B. soll der Sohn oder die Tochter die Firmenleitung übernehmen? usw..

Obwohl verständlich im Sinne des Bemühens um Komplexitätsreduktion wird bereits bei dieser kurzen Aufzählung deutlich, dass es sich um eine Reduktion wesentlich komplexerer Gesprächsformen handelt. So ist klar, dass bereits ein Kleinstbetrieb, bei dem ein Bäcker mit seiner Ehefrau ein gemeinsames Geschäft führen, bestimmte Tätigkeiten wie Buchhaltung, Steuererklärung oder Verkauf der Backware sowie Unterricht und Betreuung der Kinder nicht einzig und allein durch diese beiden Personen erbracht werden können. Es wird immer die eine oder andere Tätigkeit geben, bei der der Betrieb bzw. die Familie auf Fremdleistungen angewiesen ist.

Umso erstaunlicher ist, dass teilweise im Rahmen der Auseinandersetzung um Formen der «Familienunternehmensberatung» vorgeschlagen wird, Genogramme als wichtigste Form der Datengenerierung einzusetzen, um bestimmte Probleme zu lösen⁴. Abgesehen davon, dass solche Methoden quasi einen *genetischen Reduktionsismus* betreiben, der suggeriert, aktuelle Probleme von «Familienunternehmen» ließen sich auf beobachterunabhängige familiengenetische Strukturen zurückführen, vernachlässigen sie den aktuellen Stand der Diskussion um «Problemsysteme», «linguistische Systeme» (Anderson & Goolishian (1990), «Diskurse» und «Gesprächsformen» (Deissler, 2000).

Zunächst sollte man sich eine berühmt gewordene These Goolishians näher anschauen. Sie war für therapeutische Zusammenhänge formuliert und lautet: «...ein Problem ist ein Problem, sobald es als Problem benannt wird...» (Goolishian (1990)). Dieser Satz besagt, dass ein «Problem» erst dadurch die *soziale Arena* betritt und dadurch sozial relevant wird, dass es zum «Gesprächgegenstand» wird. Dies mag zwar trivial erscheinen, hat aber wichtige praktische Konsequenzen.

⁴ Eine persönliche Bemerkung sei mir an dieser Stelle erlaubt: Angesichts der Tatsache, dass im Nationalsozialismus u.a. mit Hilfe von Genogrammen ein Großteil der Bevölkerung in Angst und Terror versetzt wurde und schließlich erst die Massenvernichtung «minderwertiger» Menschen ermöglicht hat, finde ich die unkritische und euphemistische Anwendung dieser Methode zumindest naiv.

Wenn man Goolishians These für den hier gegebenen Diskussionszusammenhang umformuliert, wird er bedeutungsvoll: *Probleme/Lösungen werden kommunikativ erzeugt; an diesem Prozess sind all diejenigen beteiligt, die diesbezüglich miteinander kommunizieren*. Das heißt, all diejenigen gehören zum «System», die bezüglich einer Fragestellung, eines «Problems» und/oder einer «Lösung» miteinander sprechen und/oder zusammenarbeiten. Dieses nicht näher bezeichnete System ist im Prinzip das, was Anderson und Goolishian als «linguistisches System» bezeichnet haben und was sich – allgemein gesprochen – als *Diskurs* oder *Gesprächsform* bezeichnen lässt. Diskurse oder Gesprächsformen lassen sich als solche Beschreibungsformen verstehen, die nicht «beobachterunabhängig» sind und damit erst durch Beteiligung im Gespräch selbst relevant werden.

Ein Beispiel: Es versteht sich von selbst, dass sich auch in Familienunternehmen, in denen ein bestimmter Warenbestand im Verhältnis zur Kundennachfrage zu groß ist, «Lösungen» im Bereich der Werbe- bzw. der Verkaufs-/Einkaufspolitik konstruiert werden müssen. Bei der Zusammenarbeit zur «Lösung solcher Probleme» sind all diejenigen Mitarbeiter gefragt, die in diesem Bereich arbeiten und/oder die zu einer «Lösung» beitragen können; darüber hinaus können relevante Kunden zu wichtigen Kommunikationspartnern bezüglich der «Problemlösung» werden. Schließlich können Berater hinzukommen, die diesbezügliche Kommunikationsprozesse unterstützen oder optimieren können.

Es wäre absurd zu versuchen, diese Art von Problemen mit Genogrammen oder ähnlichen Methoden zu erklären und zu «objektivieren» bzw. ihren kommunikativen Charakters als zweitrangig zu betrachten.

Mit anderen Worten: so wenig wie es nützlich ist, sich das Bettnässen als genetisches Problem eines Schülers oder in (genetischen) Verwandtschaftsbeziehungen seiner Familie⁵ zu erklären, so irreführend wäre es, Familienunternehmensprobleme auf die genetische Struktur einer Familie zu reduzieren. Für die Herstellung von Beratungssystemen erscheint es sinnvoller, sie als aktuelle Kommunikationssysteme (Diskurse, Gesprächsformen) zu konstruieren bzw. zu verstehen. Diese Diskurse organisieren sich um ein «Problem» und/oder eine «Lösung», einen «Verhandlungsgegenstand» oder ein «Thema» herum und können das Problem schließlich im gemeinsamen Beratungsprozess dekonstruieren bzw. auflösen.

⁵ Mit diesem Hinweis soll nicht bestritten werden, dass «kontextuelles Denken» abwegig wäre: was ich hier sagen will, ist, dass genetisch relevante Personen nicht identisch sein müssen, mit Personen, die aktuell relevante Kommunikationspartner sind und damit eher zur Aufrechterhaltung und/oder Auflösung des „Problems“ beitragen können.

5. Konsequenzen für die Praxis

Da «beobachterunabhängige Systeme» - z.B. Verwandtschaftsbeziehungen, wie sie z.B. durch Genogramme erzeugt werden können - nicht im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, sondern *problemrelevante Kommunikationssysteme*, stellt sich die Frage, wie man diese relevanten Systeme näher beschreiben oder wie man sie konstruieren kann.

a. Koordination von Diskursen: Gespräche im Dialog

Im Beratungskontext kann es keine *a priori Systeme* geben, die irgendwo in der Welt der Familienunternehmen herumschwirren und darauf warten, von Beratern oder Forschern mit Hilfe bestimmter Messinstrumente erfasst und objektiviert zu werden, um sie schließlich einer Beratung zuzuführen und sie mit einer wie immer gearteten «Lösung» zu beglücken. *Relevante Kommunikationssysteme, Diskurse oder Gesprächsformen* ergeben sich aus der Fragestellung oder der Zielsetzung des Beratungsauftrags. Das heißt, zur «Lösung bestimmter Probleme in Familienunternehmen» werden Koordination und Ordnung bzw. die Beziehungen bestimmter Gesprächsformen zueinander durch die am Beratungsprozess beteiligten Personen konstruiert.

Dabei mögen grobe Voreinteilungen wie – ‚Familienmitglieder +‘⁶, ‚Betriebsangehörige +‘ und ‚Beraterteam +‘ sich als sinnvoll erweisen, sie sind es jedoch nicht «objektiverweise» oder unabhängig von Fragestellungen und Beratungsaufträgen der beteiligten Personen.

b. Praxisbeispiel

Um zu verdeutlichen, wie sich unterschiedliche Gesprächsformen aufeinander beziehen, insbesondere wie sie miteinander in Dialog gebracht werden können, soll ein Beispiel aus der Praxis verdeutlichen.

Der Leiter einer Software-Firma und seine Ehefrau kamen zu einem Beratungsgespräch, bei dem es um folgende Themen ging: mangelndes Engagement des Ehemannes bei der Kinderbetreuung, (Über)Engagement des Ehemannes in der Firma, sexuelle Beziehung zwischen den Partnern, Alkoholkonsum des Ehemannes, finan-

⁶ Das «+» soll jeweils das Hinzuziehen relevanter Kommunikationspartner bezeichnen.

zielle Situation der Familie, finanzielle Situation der Firma, Zukunftsaussichten der Firma.

Es fanden mehrere Paargespräche statt, die ergänzt wurden durch Einzelgespräche – sowohl mit der Ehefrau, als auch mit dem Ehemann. Ca. jedes zweite Gespräch fand unter Hinzuziehung einer «reflektierenden Kollegin» statt.

In einem Einzelgespräch mit dem Ehemann wurde die Idee entwickelt, ein gemeinsames Gespräch mit seiner Ehefrau sowie zwei engen Mitarbeitern der Firma und deren Ehefrauen durchzuführen. Anlass war die Überlegung des Beraters, dass aus seiner Sicht zwar teilweise Therapiebedarf bestünde, aber ein Großteil der Probleme im Bereich der Koordination zwischen Betrieb und Familie läge. Dieser Sichtweise stimmte der Ehemann zu. Während die Idee der Verschiebung des Beratungsfokus also vom Berater kam, machte der Firmenchef den Vorschlag zur personellen Besetzung des Gesprächs. Der Berater bot seinerseits an, zu dem Gespräch Kollegen der «Marburger Beratergruppe, MBG⁷» als reflektierendes Team hinzu zu ziehen.

Die Ehefrau des Firmenchefs, die beiden Mitarbeiter sowie deren Ehefrauen wurden zu einem gemeinsamen Beratungsgespräch eingeladen. Alle Beteiligten stimmten dem Gespräch zu; zum Gespräch selbst kamen alle – bis auf die Ehefrau eines Mitarbeiters, die sich wegen eines dringenden Termins kurzfristig entschuldigte. Das Gespräch wurde unter Zustimmung aller Beteiligten, die vorher von der Gesprächsform informiert waren, auf Video aufgezeichnet.

Das Gespräch selbst dauerte etwa 2 1/2 Stunden. Es bestand aus folgenden Phasen:

1. Vorstellung der männlichen Unternehmensmitglieder und ihrer Ehefrauen sowie Vorstellung der Mitglieder der Beratergruppe.
2. Gespräch zwischen Berater und Leiter der Firma über Ablauf des gesamten Gesprächs, das wie folgt seitens des Beraters vorgeschlagen wurde:
 - a. Gespräch der Mitarbeiter der Firma über ihre Fragestellungen
 - b. Gespräch der Ehefrauen über ihre Fragestellungen
 - c. Reflexionen des beratenden Teams
 - d. wie b.: Reflexion über die Ideen des beratenden Teams
 - e. wie a.: Reflexion über die Ideen des beratenden Teams
3. Frage nach Einverständnis der Ehefrauen und der Mitglieder der Firma

⁷ <http://www.marburger-beratergruppe.de>

4. Durchführung im vereinbarten Sinne (Schritte a. bis e.)
5. Offener Austausch zwischen allen Beteiligten
6. Verabschiedung

Für diejenigen, die nicht mit der Arbeitsweise des «Reflektierenden Teams» (Anderson, 1990), der Adaptation auf unterschiedliche Beratungszusammenhänge (Deissler, 1998 sowie Deissler & Schug, 2000) und postmodernen Arbeitsweisen (Anderson, 1999 und Deissler, 2000) vertraut sind, sei darauf verwiesen, dass die Beratungen jeweils in Gegenwart der anderen stattfinden. Das hieß in dem konkreten vorgestellten Fall zum Beispiel, dass die männlichen Firmenmitglieder sich in Gegenwart ihrer Ehefrauen und des «reflektierenden Beraterteams» austauschten, die Ehefrauen wiederum in Gegenwart ihrer Ehemänner und des «reflektierenden Beraterteams» und das «reflektierenden Beraterteam» in Gegenwart der Ehefrauen und Ehemänner.

Die inhaltlichen Details dieser Beratung sollen hier nicht weiter erörtert werden; ich möchte jedoch festhalten, dass diese Beratungsform, wie zu zeigen versucht wurde, es erlaubt, dass *verschiedene Gespräche miteinander ins Gespräch kommen*. Der gesamte Prozess wurde von allen Beteiligten als extrem spannend, hilfreich und konstruktiv erlebt. In der Folge machten alle drei Gesprächsgruppen – Partnerbeziehung des Firmenleiters, Computerfirma, Beratungsteam – signifikante Transformationen durch. Von diesen sollen schlaglichtartig jeweils eine genannt werden: das Ehepaar, das ursprünglich zur Beratung kam, trennte sich in wechselseitigem Einvernehmen; der Firmenchef reduzierte die Belegschaft seines Betriebes auf ein Sechstel und im Beraterteam entstanden inhaltliche Auseinandersetzungen, die von einer Verringerung der Mitarbeiterzahl und Auseinandersetzung um inhaltliche Orientierung begleitet waren.

6. Fazit

Der Autor geht davon aus, dass sowohl in Familienunternehmen als auch bei den Beratern und Forschern, die diese Unternehmensformen beschreiben, bestimmte Sprechweisen und Vokabulare vorherrschen. Wenn man den derzeitigen Diskussionsstand betrachtet, scheinen Beschreibungsformen bevorzugt zu werden, die Verwandtschaftsbeziehungen und Besitz- und Kapitalverhältnisse hervorheben.

Der Aufsatz versucht durch die Anwendung einer Sprache, die im Feld der Familienunternehmen und deren Beratung (noch) ungewöhnlich ist, neue Beschreibungs- und damit Verständnismöglichkeiten zu eröffnen. Zentral dabei ist die Annahme, dass Formen und Inhalte von Beschreibungen in *Kommunikationssystemen* entwickelt, etabliert und transformiert werden. Diese Auffassung bezeichnet der Autor als *post-modern*. Durch den Verweis auf *Ethiken, gemeinsames Lernen, Dekonstruieren* und die Anwendung von Begriffen wie «Problemsysteme», «linguistische Systeme» und *Gespräche im Dialog* werden nach Auffassung des Autors Beratungsformen möglich, die andere Schwerpunkte setzen und damit zu anderen Möglichkeiten gelangen. Durch ein Beispiel aus der Beratungspraxis des Autors wird diese Auffassung verdeutlicht.

7. Ausblick

Nehmen wir, das Gespräch, mit dem dieser Aufsatz seinen Anfang nahm, sei fortgesetzt worden und der Vater habe den Sohn gefragt: «Bist Du bereit, auch mir ein paar Fragen zu beantworten?» und der Sohn habe geantwortet «Ja, wenn's sein muss». Darauf sagt der Vater: «Nehmen wir an, Du wärst in meinem Alter, vielleicht noch zehn bis fünfzehn Jahre älter und Du würdest unsere Firma leiten oder vielleicht hast Du eine eigene Firma gegründet? Sagen wir, Du seiest Leiter einer Beratungsfirma für Familienunternehmen. Was würdest Du tun, um mit Deinen Auftraggebern eine gute Form der Zusammenarbeit herzustellen? Würdest Du denken, dass Du etwas verkaufst? Ideen oder Gesprächskulturen, die für Deine Klienten nützlich sind? Solche, die Du selbst oder andere entwickelt haben? Denkst Du, dass Dir das, was Du beruflich tust, in dem Maße gefallen sollte wie es anderen nützt? Denkst Du,

dass unsere Gespräche für Deine zukünftige Arbeit nützlich sein können? Was meinst Du von welcher Arbeitsform Deine Klienten am besten profitieren?

8. Literatur

Andersen, Tom (1990): Das Reflektierende Team.

Verlag Modernes Lernen, Dortmund.

Anderson, Harlene (1999): Das therapeutische Gespräch.

Der gleichberechtigte Dialog als Perspektive der Veränderung.

Klett-Cotta, Stuttgart

Anderson, Harlene & Goolishian, Harold P. (1990):

Menschliche Systeme als Sprachliche Systeme.

Familiendynamik 15: 213-243.

Deissler, Klaus G. (2000): «...ich, ‚mein Problem‘ und die anderen...».

Von Ich-Erzählungen, Beziehungsgeschichten, transformativen Dialogen und Gesprächen im Dialog.

Familiendynamik, 25: 411-449.

Deissler, Klaus G. & Schug, Roswitha (2000): Mehr desselben – nur anders.

Reflexive Konsultation - ein Vorschlag zur Transformation herkömmlicher Formen der Supervision.

In: Deissler, Klaus G. & McNamee, Sheila (eds): Phil und Sophie auf der Couch. Die soziale Poesie therapeutischer Gespräche.

Carl-Auer-Systeme. Heidelberg.

Deissler, Klaus G. (1998): Dialoge im Gespräch.

Zur sozialen Konstruktion von Reflexionsprozessen innerhalb Therapie und Beratung.

In: Hargens, Jürgen & Schlippe, Arist von (eds): Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und Systemische Praxis.

Borgmann, Dortmund.

Derrida, Jaques (1985): Jaques Derrida im Gespräch mit Christian Descamps.

In: Engelmann, Peter (ed): Philosophische Gespräche mit Foucault, Derrida, Lyotard u.a. Böhlau, Wien.

Goolishian, Harold P. (1989): Persönliche Mitteilung.

Lyotard, Jean-François (1987): Postmoderne für Kinder.

Briefe aus den Jahren 1982-1985. Passagen, Wien

McNamee, Sheila & Gergen, Kenneth, J. (1999). Relational Responsibility.

Resources for Sustainable Dialogue.

Sage Publications, London.

Piorkowsky, Michael-Burkhard (2003): Haben wir ein falsches Bild vom Selbständigen?

In: Süddeutsche Zeitung, 2./3. August, Seite V1/15

Roth, Karin & Deissler, Klaus G. (2001): Postmoderne Stimme im Dialog.

Über Sozialen Konstruktionismus, Sozialen Konstruktivismus und Antipsychiatrie.

Zeitschrift für Systemische Therapie, 19: 211-238.

Simon, Fritz B. (hrsg, 2002): Die Familie des Familienunternehmens.

Ein System zwischen Gefühl und Geschäft.

Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

Wittgenstein, Ludwig (1984): Werkausgabe Bd. 1-8. Suhrkamp, Frankfurt/Main