

Die seltsamen Rituale und geheimen Tricks der systemischen BeraterInnen!

Jede, die schon einmal die eindrückliche Begegnung mit systemischen BeraterInnen gemacht hat, erinnert sich wohl an die mit einer seltsam anmutenden Mischung aus Befremden, Erstaunen und Neugier wahrgenommenen Kleinigkeiten, die sich während der Arbeit besagter BeraterInnen beobachten lassen. Wie geht es wohl KundInnen, wenn sie sich unvermittelt ihnen unbekanntem typisch systemischen Gepflogenheiten gegenübersehen? Hier also eine kleine Liste besonders häufig vorkommender Rituale:

1. Zuerst wäre da die Sitzordnung zu nennen. Bitte gleichmäßig und im ausgewogenen, das heißt möglichst in gleichem Abstand zur freien Kreismitte, sind die Sitzstühle anzuordnen. Der **systemische Stuhlkreis** vermittelt in faszinierender Weise eine wichtige Haltungen der systemischen Beratung: Alle kreisen gleichermaßen weit entfernt um eine Lösung, welche sich vorerst in der Leere der Kreismitte befindet und natürlich mit fortschreitender Prozessdauer für alle Beteiligten sehr viel klarer und sichtbarer wird als zu Beginn. Wer das Ablegen sämtlicher heimischer Utensilien, das Abstellen diverser Heiß- und Kaltgetränke an einem nahen Tisch bevorzugt, tja: Das dynamische Ausbalancieren bzw. das Perspektivwechsel erforderlich machende Abstellen auf Fußböden oder Schrankdächern ist für die systemische Arbeit absolut unerlässlich.
2. Nicht weniger eindrücklich ist die unvermittelte Begegnung mit einem **systemischen Kontract**. Hier werden in der Vorwegnahme künftiger Ereignisse schon mal prophylaktisch sogenannte Spielregeln für den Ernstfall vereinbart ohne die Inhalte der zu erarbeitenden Ergebnisse zu kennen. KundInnen hören hier nicht selten mehr davon, wofür sich die BeraterInnen nicht verantwortlich, zuständig oder im Stande sehen. Gelegentlich entstehende Klarheit über die für den Kunden unvertraute Vorgehensweise und den Ablauf der Beratung verflüchtigt sich scheinbar schneller als ein zarter Morgennebel beim ersten Sonnenstrahl. Was hier am Anfang etwas seltsam anmutet, erweist sich später als stabilisierende Über-einkunft von zentraler Bedeutung. Nicht gerade leicht ist es einem noch nicht erfahrenen Kletterer zu vermitteln, dass die mühsame Festlegung von Material, Sicherheitshaken und Technik später goldwert sein wird und doch verhält es sich mit dem systemischen Kontract genauso: Oft ist er in später turbulenten Zeiten wie das Sicherheitsnetz bei einem Hochseilakt. „Wehret den Anfängen“, ist hier ein besonders nützlicher Rat, der so manche Schiefelage noch im Tun korrigieren kann.
3. Als nächstes folgt die virtuos und umfassend dargelegte Erkundung des Umfeldes der bis dahin möglicherweise etwas simpel und unscheinbar anmutenden Aufgabenstellung. Wer oder was ist also beteiligt, betroffen, nimmt Einfluss auf das Thema oder ist wichtiger Mitspieler im Kräftefeld? Ohne die **systemische Kontextualisierung** lässt sich die Aufgabenstellung mit Tiefgang nicht erkunden. Nun weiß der geneigte Philosophiekundige zwar „dass eh alles mit allem zusammenhängt“, allerdings ergeht es KundInnen bei der systemischen Betrachtung gelegentlich wie einem verzweifelten Hobbygärtner, der versehentlich an einem harmlos erschienen Pflänzchen zog, worauf hin er den halben Garten, bestehend aus der einen unterirdisch miteinander verbundenen Pflanze, in Händen hält, selbstredend ahnungslos, wie der Haufen Pflanzenmaterial nun domptiert werden könnte. Da es sich hier nun mal um einen notwendigen und in jeder Beratung zu absolvierenden Schritt handelt und die Zuversicht ausstrahlenden Systemiker aufgrund ihrer Routine, „so was kommt schließlich jedes Mal vor“, bei der Überwindung schockhafter Momente behilflich sein können, ist das „halb so wild“. Spätestens nach einigen gemeinsam vollzogenen iterativen Fokussierungen flaut das „blanke Entsetzen“ in den Kundenaugen wieder ab.
4. Kennen sich also die KundInnen mit ihren mittlerweile etwas fülliger kontextualisierten Thema und trotz der vereinbarten systemischen Spielregel-Kontract-Vereinbarungen immer noch nicht recht gut aus, so ist endlich die Zeit gekommen für ein nahezu beliebtes und unerlässliches Rituals aus der Trickkiste erfahrener SystemikerInnen: die **systemische Selbstreflexion & Feedbackschleife**. Das wechselseitige Reflektieren und Feedback'en des eigenen bzw. fremden Standpunktes wird nicht nur äußerst häufig praktiziert, es scheint auch unerlässlich für die Planung der weiteren Vorgehensweise. Das unerschütterliche inhaltliche Vorwärtsdrängen vermeintlich hektischer Machertypen wird hierbei nur selten als fruchtbarer oder amüsanter Gegenpol angesehen. Selbstredend handelt es sich bei der systemischen Selbstreflexion nicht etwa um eine narzisstisch motivierte, nutzlose Nabelschau sondern vielmehr um den Abgleich unterschiedlicher Wahrnehmungen und Weltansichten. Dass der konstruktivistische Hauch erkenntnistheore-

tischer Weltsicht auch gelegentlich die durchaus zur Verzweiflung führenden Einsicht mit sich bringt, dass man in den Weiten des Universums mit sich und seinen Wahrnehmung letztlich „per se“ alleine ist, kann leider weder hier noch anderswo verhindert werden. Auch wenn sie also zuweilen von KundInnen noch nicht als eine der wertvollsten und effektivsten Werkzeuge erkannt sind, sie sind es nun mal. Die Initiierung von Selbstreflexionen und Feedbackschleifen sind die zentralen Arbeitsmittel, um Lernprozesse bei Einzelnen & Unternehmen in Gang zu setzen. Mit Zuversicht eingeführt, wird KundInnen innerhalb kurzer Zeit deutlich, dass sich hinter der als mühsam erlebten gemeinsamen Reflexion eine wirksame Methode verbirgt, welche die Entstehung von Abhängigkeiten im Berater-Kundenverhältnis verhindert und das Kundensystem stärkt. Diese explizite Stärkung und die aufbauende Wertschätzung ihrer Ressourcen und Potentiale ist es schließlich, was KundInnen nach getaner Beratungsarbeit an SystemikerInnen besonders schätzen.

5. Besonders akrobatisch und daher sehr beliebt ist die Entdeckung verborgener Stärken und Potentiale, welche nicht selten auch zur Lösungsfindung erheblich beiträgt. Bei der durchaus dominant anmutenden **systemischen Ressourcenorientierung und positiven Konotation** sind alle verpflichtet zuvorderst die Ressourcen und Stärken zu entdecken und zu fokussieren. Zwar gehört es auch dazu, das Gute im Schlechten, wie das Schlechte im Guten zu finden und zu benennen, wobei das Gute im Schlechten schon ein wenig „guter“ ist und das Schlechte im Guten schon ein wenig „schlechter“, weshalb sich zuweilen ein bisschen „sorge dich nicht, lebe!“ Feeling einstellt. Diese „unerschütterlich positive“ Grundhaltung kann unerfahrene KundInnen schon gelegentlich zur Weißglut bringen. Es dauert zwar, aber meist nicht lange. Schließlich sind es nun mal Abwertungen, Kränkungen und Kritik, welche die Menschen behindern und klein machen. Zudem ist es pragmatisch gesehen sehr viel einfacher auf Ressourcen aufzubauen und Stärken auszuweiten, als Defizite zu überwinden. Und, es sich nachhaltig und langfristig schwer zu machen gehört nicht zu den Ritualen von SystemikerInnen.
6. „Wenn ich nur sagen und formulieren könnte, worum es geht. Aber ich weiß es nicht!“ ist eine nicht selten vorkommende Äußerung von Kunden. Für den Fall, dass sich Details, Zusammenhänge oder Lösungsmöglichkeiten weder vom Kunden beschreiben noch vom Berater erahnen lassen, hilft die **systemische Aufstellung** weiter. Dazu werden RepräsentantInnen (die stellvertretend eine Person, ein Thema oder einen Aspekt symbolisieren) in einem Raum platziert und die BeraterInnen erkunden und erforschen die Situation mithilfe der Äußerungen und Einlassungen der Repräsentanten. Zwar ist die systemische Aufstellung auf den ersten Blick, als würde man beim „Gläserücken“ zusehen, man sieht etwas, aber man weiß nicht wirklich, was man sieht, dennoch ist sie eine so eindrückliche und wirksame Hilfestellung um verbal nicht zugängliches „zur Sprache“ zu bringen, dass sie sich als Methode immer wieder bewährt hat.
7. „BeraterInnen wissen immer was zu tun ist!“ trifft als Grundannahme weder für BeraterInnen und somit auch nicht auf SystemikerInnen zu. SystemikerInnen allerdings haben ein transparentes und offenes Arbeitswerkzeug, wenn sie nicht wissen oder nicht sicher sind, was als nächstes am besten zu tun ist. Die Rede ist vom **systemischen Open Staff**. Hierbei wenden sich die BeraterInnen „live und in Farbe“ mitten im Beratungs- oder Workshopgeschehen einander zu um die nächsten Schritte live zu planen. Nach einem kurzen Kommentar als Orientierung für die KundInnen tauschen die BeraterInnen Hypothesen zur gegenwärtigen Situation aus, erkunden mit Hilfe zirkulärer Fragen, Perspektivwechsel oder Veränderung der Fragestellung die Dynamik und den Kontext der Situation und beratschlagen sich, was als nächstes zu tun ist. Diese Teilnahme an der sonst im verborgenen stattfindenden Planungsarbeit der BeraterInnen ist für KundInnen im ersten Moment wie die Öffnung einer geheimen Tür, so als würde man in das verschlossene siebte Zimmer eines Palastes eingelassen werden. Ist der anfängliche Funkenschlag verweht, entdecken Kunden, wie Situationen gestaltet und bewältigt, Verwicklungen entwickelt oder Lösungsalternativen extrahiert werden können. Eine wichtige Message dabei ist, zu sehen, dass manche Arbeit einfach eine mühevollen Abfolge kleiner Schritte bleibt oder dass sich festgefahrener auch wieder lösen lässt. Lernen ist eben ganz oft auch ein Nachahmen von Vorbildern, kaum sonst können sich KundInnen so schnell und komprimiert Werkzeuge und alternative Vorgehensweisen aneignen, wie wenn sie einen Open Staff verfolgen. Für die BeraterInnen selbst ist es ein Weg, die beraterische Vorgehensweise besonders themen- und situationsadäquat zu gestalten.

8. Bleibt zum Schluß die **systemische Steuerung unsteuerbarer Systemveränderungen (Kurzform: Steuergruppe)** – Hier handelt es sich nun gewissermaßen um die Königswiese, will sagen, Königsklasse. Zwar schwant allen Beteiligten früher oder später, dass man komplexe Systeme nicht einfach und linear steuern oder verändern, sondern nur gezielt irritieren und konstant konstruktiv begleiten kann, aber das läßt sich KundInnen nur schwerlich so verkaufen. Oder würden Sie einen Auftrag über mehrere Tausend Euro erteilen der da lautet: „Wir irritieren Ihre Firma sehr professionell, was das System daraus macht, wissen wir allerdings nicht genau. Lassen sie uns doch einfach anfangen.“ Das Dilemma lösen systemische Berater mit der Einplanung permanent stattfindender Planungssitzungen und Überprüfungsschleifen, welche ein Gefühl der Steuerbarkeit des Chaos vermitteln kann, wenn man nur daran glaubt. Die Herstellung von sekundärer Sicherheit durch konstant stattfindende Planungssitzungen schafft Sicherheit an Stellen, wo es primär nur Unsicherheit geben kann. Etwas zu verändern geht nur, indem gewohntes und stabiles Terrain verlassen wird und noch nicht vertrautes Neues probiert wird. Der Preis ist die vorübergehende Vergrößerung von Unsicherheit. Nun ist zwar sekundäre und primäre Sicherheit nicht das gleiche, aber alles was Verunsicherung erträglicher macht, wird von den allermeisten Menschen dankend aufgenommen. Da letztendlich Planungssitzungen ein Ort sind, in dem ein sehr intensiver Lerntransfer von den BeraterInnen hin zu den KundInnen (und übrigens auch umgekehrt!) stattfindet, wird sie, die systemische Steuergruppe, also zu Recht als Königsklasse unter den systemischen Ritualen genannt.

So, und wer sich jetzt mit systemischen BeraterInnen immer noch nicht recht auskennt und sie beispielsweise - scheint es zwangsläufig? - als gnadenlose Utopisten oder mystische Prozessheinis ohne jegliche Ahnung vom „richtigen Leben“ abstellen will, der irrt, denn: Das wahre Leben hält keinen Vergleich mit den geheimen Ritualen der SystemikerInnen stand.

Dass das unternehmerische Leben zuweilen sehr mühsam, will sagen, nicht nur ein federleichter Spaziergang durch ein sonniges Tal ist – man möge es ihnen verzeihen – können auch SystemikerInnen nicht verhindern.