

Helga Brüggemann / Kristina Ehret /
Christopher Klütmann

Systemische Beratung in fünf Gängen

Ein Leitfaden

V&R

Helga Brüggemann
Kristina Ehret
Christopher Klütmann

Systemische Beratung in fünf Gängen

Ein Leitfaden

Mit 16 Abbildungen

6., überarbeitete Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-99781-0

© 2016, 2006, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen/
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Produced in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen
EPUB-Erstellung: Lumina Datamics, Griesheim
Illustration: Alexander Lengerke (www.alengerke-design.de)

Inhalt

Vorwort von Haja Molter

Vorwort der Autoren

Vorwort zur 6. Auflage

Einführung

Legende der Symbole

I. Beziehung aufbauen

1. Einstieg gestalten
2. Angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen
3. Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit festlegen
4. Anlass der Beratung erfragen
5. Erwartungen klären

II. Anliegen konkretisieren

1. Schlüsselbegriffe aufgreifen
2. Auswahl treffen
3. Hypothesen bilden und erweitern
4. Anliegen klären
5. Anliegen formulieren

III. Bearbeitungs- und Lösungsebene finden

1. Suchprozess vorbereiten
2. Blickwinkel erweitern
3. Blickwinkel verengen
4. Wirklichkeitsbilder entdecken
5. Lösungsweg auswählen

IV. Impulse geben

1. Zur Veränderung einladen
2. In Bewegung bringen
3. Einen Unterschied machen
4. Veränderung erfragen
5. Ideen entwickeln

V. Gespräch abschließen

1. Gespräch zusammenfassen
2. Wichtigste Punkte benennen
3. Ausblick geben
4. Kunden verabschieden
5. Abschlusskommentar formulieren

Nachwort

Dank

Methodenmatrix

Literatur

Die Autoren

Vorwort von Haja Molter

Der Franzose sagt, *l'appétit vient en mangeant*, und dieser Erfahrungssatz bleibt wahr, wenn man ihn parodiert, und sagt, *l'idée vient en parlant*.

Heinrich von Kleist, Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden, um 1805

Die Autorentriade stellt ihrem Buch »Systemische Beratung in fünf Gängen« die Metapher von einem Menü in fünf Gängen voran. Die Arbeit mit Metaphern gehört schon zum Methodeninventar der systemischen Beratung. Mit dieser Rahmung präsentiert die Triade, Helga Brüggemann, Kristina Ehret und Christopher Klütmann, eine an- und aufregende Anleitung, systemische Beratung im Profit- und Non-Profit-Bereich kreativ zu gestalten. Sie sind flott unterwegs. Ihre systemische Haltung erinnert an den englischen Starkoch Jamie Oliver, der seine Menükreationen so präsentiert, dass man Lust bekommt, sie bei nächster Gelegenheit sofort selbst auszuprobieren.

Bevor man ein Menü zubereitet, plant man, trifft man Vorbereitungen und überlegt, wen man einlädt, welche Gäste sich angemeldet haben. Man macht sich Gedanken, was man investieren will, welche Lebensmittel und Zutaten (»Ressourcen«) schon zur Verfügung stehen, was man schlussendlich auftischen will und was man besser in den Vorratsräumen lässt. Man bestimmt Ort und Zeit und wählt das Porzellan, das passende Dekor und Getränke aus. Dann kann das Menü zu einem gemeinsamen Genuss werden.

Alle diese unterschiedlichen Schritte werden, wie es sich für ein gutes Kochbuch gehört, übersichtlich und systematisch dargestellt. Wiederkehrende grafische Signale erleichtern die Orientierung. Die Leser und an systemischer

Beratung Interessierte werden die Menüvorschläge mit Appetit »verspeisen«. Sie haben einiges zu verdauen und können aus der Menüfolge selbst Kreationen schaffen, welche die eigene systemische Praxis bereichern kann.

Systemische Beratungspraxis hat in ihrer Entstehung Anleihen aus unterschiedlichen Familientherapierichtungen und systemtheoretischen Ansätzen genommen. Auf der erkenntnistheoretischen Basis des Konstruktivismus und der postmodernen Theorie des sozialen Konstruktivismus hat sich so in den letzten Jahren eine Haltung entwickelt, die von vielen Beobachtern heute »systemisch« genannt oder sogar als systemische Theorie angesehen wird. Im Wesentlichen gehört dazu der Blick auf die Ressourcen und Ausnahmen, weg von der üblichen Defizitorientierung, auf Vernetzung in und mit unterschiedlichen Kontexten und die Anerkennung der Sinn- und Bedeutungsgebung durch die Kunden. Wenn auch den Problembeschreibungen der Kunden und Klienten besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird, dienen sie eher als Eintrittskarte, neue Lösungen zu (er)finden. Diese Haltung ist geprägt durch Wertschätzung, Neugierde, Partizipation, Autonomie und Eigenverantwortung aller Beteiligten.

Wie man diese Haltung erwerben und einüben kann, darüber schreibt die Autorentriade anschaulich, kompetent ohne Schnörkel und detailgenau. Jeder einzelne Schritt beziehungsweise Gang wird praktisch vorgeführt und mit Beispielen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich nachvollziehbar illustriert. Als besonderen Nachschlag werden sowohl Einsteiger wie auch langjährige Praktiker in systemischer Beratung die *Methodenmatrix* am Ende des Buches schätzen. Sie kann den Anfänger unterstützen, mit Hilfe von Methoden und Techniken Neues auszuprobieren, und den Erfahrenen veranlassen, neben der gewohnten Routine Anregungen aus der Methodenmatrix in sein Beratungsangebot aufzunehmen.

Ich empfehle das Buch mit großer Freude und verweise auf Schopenhauer, der zu Baltasar Graciáns »Handorakel und Kunst der Weltklugheit« (1653) als Empfehlung anmerkte: »Das einmalige Durchlesen ist offenbar durchaus unzulänglich, vielmehr ist es zu anhaltendem, gelegentlichen Gebrauche gemacht und recht eigentlich ein Gefährte für das Leben; daher wird, wer es gelesen, oder auch nur darin geblättert hat, es besitzen wollen ...«

Alle meine guten Wünsche begleiten diesen kleinen, aber feinen Leitfaden für die systemische Beratung.

Haja (Johann Jakob) Molter

Vorwort der Autoren

Liebe Leserin und lieber Leser,

auf die Lektüre möchten wir Sie mit einer Metapher einstimmen. Dieses Buch ist ein systemisches Menü in fünf Gängen, bei dem Sie jeden einzelnen Gang für sich genommen genießen können. Die sinnliche Verführung startet mit einem Aperitif, währenddessen Sie sich mit ihrem Gesprächspartner vertraut machen. Mit der Vorspeise soll die Auswahl des Mahls konkret werden, und das Ziel der Zusammenkunft wird präzisiert. Die Auswahl der Speisen macht erste Unterschiede deutlich. Der Hauptgang ist gehaltvoll und erfordert Ihr persönliches Engagement und Ihre professionelle Wachsamkeit. Die Zutaten sind so abgeschmeckt, dass sich das wohlige Gefühl vom Genährtsein langsam und sicher auf Körper, Geist und Seele des Gesprächspartners übertragen kann. Bei einem kreativen Koch und gut ausgebildeten Geschmacksnerven kann der Nachtisch das Sahnehäubchen sein. Die geschmackliche Menü-Komposition kann sich entfalten und vom Gesprächspartner aufgenommen werden. Zu guter Letzt der Digestif: Ein edler Tropfen rundet die kulinarische Erfahrung ab und verleiht ihr eine einmalige Note. Erfüllt und gestärkt verlässt der Gesprächspartner den Tisch, und die Tafel wird aufgehoben.

Aufbauend auf Ihrer Erfahrung und Kreativität möchten wir Sie mit diesem Buch ermuntern, Ihr eigenes phantasievolles Mahl für Ihren individuellen Arbeitskontext zusammenzustellen.

Wir möchten Sie herzlich dazu einladen, mit uns einen systemischen Beratungsweg zu durchlaufen, den wir für Sie in fünf Etappen gegliedert haben. Anhand von Beispielen werden Möglichkeiten eröffnet, sowohl berufliche als auch private Veränderungen zu begleiten und zu initiieren.

Die einzelnen Kapitel sind spielerisch aufgebaut und mit Illustrationen veranschaulicht. Jeder, der den Wunsch nach Entwicklung und Veränderung in sich trägt, kann für sich Anregungen aus systemischer Perspektive für die Gesprächsführung finden. Dieses Buch wird sich Ihnen nicht durch das einfache Lesen erschließen. Wir setzen eine Portion Mut zur Umsetzung voraus. Sie haben die Chance, schon morgen zu beginnen, etwas anders zu tun als bisher.

Wir, die Autoren, haben uns das Ziel gesetzt, den Beratungsprozess klar zu strukturieren und originell aufzubereiten.

Sie profitieren von unseren unterschiedlichen beruflichen Erfahrungsfeldern und können den hier vorgestellten systemischen Gesprächsleitfaden sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich einsetzen. Die verschiedenen beruflichen Kontexte sind grafisch unterschiedlich kenntlich gemacht. Der Profit-Bereich erscheint  und der Non-Profit-Bereich  unterlegt.

Für die bessere Lesbarkeit wird in diesem Buch stets die männliche Form gewählt, auch wenn sowohl weibliche als auch männliche Personen angesprochen werden.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

[Helga Brüggemann](#), [Kristina Ehret](#)
und [Christopher Klütmann](#)

Vorwort zur 6. Auflage

Liebe Leserin und lieber Leser,

Als der Verlag damals gute Chancen für mehrere Auflagen in Aussicht stellte, hätten wir nicht für möglich gehalten, dass diese Prognose voll zutreffen würde. Mit tiefer Dankbarkeit haben wir die Information aufgenommen, dass unsere kleine Menüfolge in die sechste Auflage geht, zehn Jahre nachdem das Buch erstmalig auf dem Markt erschienen ist.

Dieser Erfolg ist Grund genug für uns, innezuhalten und auf das zu schauen, was in dieser Zeit mit uns und um uns herum geschehen ist und was den Unterschied zwischen damals und heute für uns ausmacht. Vieles ist in der Zwischenzeit geschehen. Wir sind älter geworden und auch reicher an Erfahrungen in privaten und beruflichen Kontexten.

Für uns haben die Inhalte unserer Menüfolge nach wie vor Gültigkeit. Die Weiterentwicklung liegt in der Art und Weise, wie wir sie mit Leben füllen. Rezeptur, Gewürze, die Erfahrungen des Kochs und der Köchinnen, ebenso die Zubereitungsstätten haben sich verändert. Von der Teeküche zur Großküche entstehen unsere fünf Gänge immer wieder neu. Damit ist für uns das Menü nach zehn Jahren jedes Mal immer wieder einzigartig.

Was genau hat sich in der Anwendung der fünf Gänge verändert?

Um die Vielfalt unserer drei Berufsbiografien nutzbar zu machen, bieten wir Ihnen im Folgenden drei individuelle Retrospektiven, was in den vergangenen Jahren geschah

und unsere Art und Weise systemisch zu arbeiten geschärft und vielleicht auch für unsere Teilnehmer versüßt hat.

Helga Brüggemann: Systemische Beratung in fünf Gängen ist aus meiner Beratungstätigkeit nicht wegzudenken. Dieses Menü habe ich immer im Köcher. Die Änderungen möchte ich anhand von drei Aspekten beschreiben: der Anwendungsdimension, der Interventionsverfeinerung und des Beratungsmodus.

1. Anwendungsdimension

Im Laufe der Zeit ist systemische Beratung immer mehr zu einer Facette in komplexen Beratungsprojekten geworden. Sie ist Teil einer mehrdimensionalen Organisationsentwicklung, auf die ich mich spezialisiert habe. Sie taucht in unterschiedlichen Ebenen meiner Arbeit auf. Diese Ebenen haben in den letzten Jahren entsprechend den Veränderungen des Umfelds an Komplexität gewonnen. In der praktischen Arbeit sind sie nicht so zu trennen, wie ich es hier vereinfachend darstelle:

- Zweierbeziehungen: Die Phasen der Beratung durchlaufe ich in Gesprächssituationen mit einzelnen Personen, die häufig in längere Beratungsprozesse eingewoben sind; sie taufte ich »Transferberatungen«. Die systemische Beratung wird durch Transparenz in Vorgehensweise und Methodenwahl, kombiniert mit Zusammenarbeit in Form von Intern-Extern-Tandems, häufig auf eine höhere Qualitätsstufe gehoben.
- Gruppen: Im Rahmen von Workshops bilden die Phasen eine Blaupause meiner Arbeit. Die Methodenmatrix ist nach wie vor ein reichhaltiger Fundus für die Arbeit mit Gruppen. Unterschiede sind bei mehr als zwei Personen zu beachten, beispielsweise bezogen auf das vereinbarte Regelsystem und die Art und Weise, wie Fragen adressiert werden.

-Großgruppen: In Großgruppenmoderationen bestätigte sich meine Vermutung, dass in partizipativ angelegten Prozessen (Facilitation) von großen Gruppen die systemischen Prinzipien ebenso wirken. Sie können unter Berücksichtigung der Großgruppendynamik sehr zielführend und gewinnbringend angewendet werden. Durch Facilitation möchte ich meinen Beitrag dazu leisten, »Organisationen neu zu erfinden« (Laloux 2015).

2. Interventionsverfeinerung

Meine Haltung ist seit dem Erscheinen des Buches gleich geblieben. Die Verfeinerung mit exotischen Gewürzen, wie des Facilitation, des Appreciative Inquiry, der Aufstellungsarbeit, der Mentaltechniken, der Gruppendynamik und der Hypnosystemik variiert je nach Beschaffenheit des Kundensystems. Meine Arbeit als professioneller Facilitator seit 2007 ist eine der wichtigsten Bereicherungen. Ich habe einen Weg gefunden, meinen inneren Standort blitzschnell zu beeinflussen, den Otto Scharmer als »leere Leinwand« (2009, S. 467) beschreibt, womit ich zu dem dritten und letzten Aspekt der Änderungen komme.

3. Beratungsmodus

Je nach Aufgabenstellung kostet mich eine uneingeschränkt wertschätzende, neugierige und unterstützende Haltung unterschiedlich viel Kraftaufwand. Da kam mir eine zusätzliche Facette, die ich im Rahmen meiner Facilitation-Ausbildung entwickelt habe, sehr zugute. Ich habe gelernt umzuschalten, in einen anderen Modus zu gehen, sobald sich meine wertende und im ungünstigen Fall abwertende Seite in mir meldet. Mir ermöglicht dieser Modus, meine Aufmerksamkeit auf die Interaktionsebene zu fokussieren. Mit ihm kommen mir ganz von selbst Ideen, wie ich die Prozessqualität erhöhen und das Kundensystem zur Mitgestaltung einladen kann.

Kristina Ehret: Seit dem Erscheinen der ersten Auflage der »Systemischen Beratung in fünf Gängen« durfte ich viele unterschiedliche Wege beschreiten. Zum einen bin ich Mutter von zwei wunderbaren Kindern geworden, mit denen sich viele neue Kontexte in meinem Leben eröffnet haben, von denen ich lernen konnte, wegweisende Erfahrungen auch für meinen beruflichen Alltag zu machen.

Zum anderen habe ich vielfältige Erfahrungen in neuen Arbeitsfeldern als Beraterin, Coach, Supervisorin, Trainerin und Organisationsberaterin machen dürfen, für die ich sehr dankbar bin. Ich konnte neue Methoden entwickeln, Rahmenbedingungen abstecken, Settings verändern und mit meinen Kunden- und Klientensystemen neue Lösungen kreieren und querdenken. Ganz besonders gern tische ich als neue Methode das Komplimente-Dinner auf.

Grundlegend ist für mich bei all den unterschiedlichen Aufträgen die systemische Haltung geblieben, mit der ich den Menschen in meiner Arbeit begegne. Mit klarer Präsenz, Neugier und einer guten Portion Intuition Menschen, Teams und Organisationen in ihren Selbstorganisationsprozessen professionell zu begleiten, überzeugt mich immer wieder von Neuem. Ich bin beeindruckt, welche Ressourcen in Systemen aktiviert und wie mit systemischen Fragen und Interventionen hilfreiche Unterschiede hergestellt werden können.

Eine vertrauensvolle Berater-Kunden-Beziehung herzustellen und die Auftragsklärung als eine Art Dauergeschäft zu nutzen, sind immer noch wichtige Menüpunkte meiner Arbeit. Gerade auch in Seminaren und Fortbildungen bewährt sich dieses Handwerkszeug als gutes Instrument, sich für die Rahmenbedingungen und den Prozess verantwortlich zu fühlen – nicht für die Lösung.

Aufgrund unterschiedlicher Kooperationen durfte ich lernen, wie wertvoll die Haltung ist, dass es kein »richtig« oder »falsch« gibt, sondern dass das zu nutzen ist, was hilfreich erscheint.

Besonders in Wirtschaftskontexten oder Behörden, in denen systemisches Arbeiten noch zuweilen sehr neu erscheint, erlebe ich die Arbeit mit kreativen Methoden und Visualisierungen in verschiedenster Weise als große Chance, echte Unterschiede zu machen und Entwicklungen entstehen zu lassen. Dafür scheint es mir wichtig zu betonen, dass authentisches Arbeiten, Echtheit und Transparenz – neben all der Methodenvielfalt – grundlegend für gelingende Beratungsprozesse sind.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich ganz nach Gerda Boyesen: »Sitzen Sie als Beraterin und Berater freudig.«

Christopher Klütmann: Zehn Jahre »Systemische Beratung in fünf Gängen«, zehn Jahre, in denen ich Erfahrungen als Führungskraft, Seniormanager, Berater, Coach und Supervisor sammeln durfte. Jede Erfahrung war wertvoll und hat einen Unterschied in meinem Denken, Fühlen und Handeln produziert. Keine möchte ich missen, weder die traurigen, schmerzhaften noch die schönen, und für jede einzelne bin ich zutiefst dankbar. Denn nur so kann ich heute so sein, wie ich bin. Vielfalt, Chaos, Kreativität, Humor und vernetztes Denken für Prozesse nutzbar zu machen, Autonomie und die Logik des Anderen wertzuschätzen und den Unterschied als eine Ressource zu betrachten – in meinen Kunden- und Klientensystemen fordert all das immer wieder eine klare Haltung von mir und professionelle Präsenz.

Gerade in Entwicklungsprozessen von Organisationen ist die Versuchung groß, die Menüfolge der fünf Gänge an die Logik des Bestehenden anzupassen und so mehr dem Gewohnten zu entsprechen, als neue Möglichkeitsräume im Denken und Handeln für die Organisation beziehungsweise das System erfahrbar und erlebbar zu machen. Gute Erfahrungen habe ich dabei mit Tandem-Lösungen gemacht, die Reflexion und neue Interventionsansätze eröffnen.

Systemisch Denken und Handeln ist mehr als eine Technik oder Methode für mich geworden. Es ist – konsequent gelebt – zu einer Ausrichtung meines Lebens geworden. Und genau hier liegt meines Erachtens auch der einmalige und lebensbejahende Schatz des zirkulären Denkens. Selbstwirksam zu sein und ein selbstbestimmtes Leben zu führen fordert immer wieder eine Positionierung und gegebenenfalls auch Abgrenzung ein. Wofür stehe ich zur Verfügung und wofür nicht? Von wem oder was lasse ich mich führen oder verführen? Was entspricht meiner Wertekultur und wo lasse ich mich instrumentalisieren?

In Wirtschaftskontexten als Führungskraft sozialisiert, bin ich immer wieder an diese Grenzen gestoßen, die mein zirkuläres mit dem linear-kausalen Denken in Konkurrenz gestellt hat. Nicht »wenn dann«, sondern »sowohl als auch«. Macht zu Gunsten der Selbstorganisation abgeben. Vertrauen in den Prozess gewinnen und ein Lächeln aufsetzen, wenn der Wind von vorne weht. Die Frage nach Schuld auflösen, um nach dem Gewinn zu fragen. Die Kapitänsbrücke mit dem Wissen zu verlassen, dass ein System kein Schiff ist, das beliebig steuerbar ist. Und gemeinsam nach alternativen Bildern suchen, die das beschreiben, was »systemisch Führen« meint.

Neben diesem neuen Vorwort haben wir die Kybernetik 1. und 2. Ordnung aufgenommen sowie die Literaturliste ergänzt um die Titel, die seit der ersten Auflage neu erschienen sind und uns besonders wichtige Impulse für die Arbeit mit den »fünf Gängen« gegeben haben.

Wir danken jenen Menschen, die uns auf unseren Wegen begleitet und dabei unterstützt haben, selbstwirksamer zu werden. Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünschen wir viel Freude auf Ihrem ganz eigenen systemischen Weg.