

# Systemisch führen und beraten

Abschlussarbeit zur Coaching-Ausbildung AC 7

September 2004

Autor: Peter Mack

## 1. Die Motivation für diese Arbeit

ist einfach erklärt: Ich muss eine Abschlussarbeit schreiben, womit schon ein erstes Problem auftaucht: "Müssen" deutet ja, wie ich in der Ausbildung lernen durfte, stark auf eine gewisse Opfer-Haltung hin, aus der heraus erfahrungsgemäß nichts Gescheites entstehen kann.

Also zweiter Versuch: Ich will eine Abschlussarbeit schreiben.  
Oh je, funktioniert auch nicht, ich will keine Abschlussarbeit schreiben.

Dritter Versuch: Ich will über etwas schreiben, das mich beschäftigt und fasziniert, und von dem ich glaube, dass es dadurch, dass ich es aus meinem Kopf zu Papier bringe, angreifbar, bearbeitbar, weiterentwickelbar wird; das jedenfalls in einem größeren Ausmaß als nur darüber nachzudenken oder darüber zu sprechen. Insofern bin ich sicher, dass diese Arbeit nützlich für mich ist, und ich hoffe, dass sie auch den einen oder anderen Leser anregt.

## 2. Thema und Ziel

Ich beschäftige mich seit einigen Jahren mit dem Thema "Systemische Haltung"; begonnen hat alles 1995 mit einer Gruppendynamik-Woche in der Schweiz, und die Geister, die ich damals rief wurde ich bis heute nicht mehr los; es folgten eine 1 ½-jährige systemische Ausbildung bei der Beratergruppe Neuwaldegg und der Einstieg in die beraterische Selbstständigkeit. Das Netzwerk gleich- und auch unterschiedlich Gesinnter, das in dieser Zeit entstand, ist nach wie vor intakt, anregend und befruchtend.

Im Lauf des letzten Jahres begann ich mit Workshops zu diesem Thema, und sowohl im Zuge dieser Workshops als auch durch Gespräche mit AusbildungskollegInnen am Coaching-Institut stellte ich Interesse und Begeisterung fest, gleichzeitig aber auch so manche Verwirrung und so manches Fragezeichen hinsichtlich der Umsetzung in Management-, Führungs- und auch Berater-Verhalten. Die Hauptgründe dafür orte ich darin, dass jeder in der "Szene" mit "Systemisch" etwas verbindet, allerdings jeweils etwas Anderes; eben eine klassische Bestätigung des Konstruktivismus-Modells - das übrigens gerne mit der System-Theorie in einem Topf gekocht wird.

Mir geht's darum, ein bisschen Licht in den systemisch-konstruktivistischen Dschungel zu bringen, indem ich die wichtigsten Grundannahmen klarzustellen versuche; in einem zweiten Teil möchte ich dann über Haltungs- und Handlungskonsequenzen für Führungskräfte und Coaches eingehen. Der Anspruch ist dabei kein wissenschaftlicher, sondern das Ziel heisst Einfachheit, Nachvollziehbarkeit und Anregung.

Let's start!

### 3. Licht im System-Dschungel?

#### 3.1. Systemisch ....

"Was heisst jetzt eigentlich systemisch?", ist eine häufig gestellte Frage.

"Na ja, alles ist irgendwie vernetzt und das bedeutet letztlich, dass ein Husten, den du im Freien gemacht hast, theoretisch Ursache für einen Wirbelsturm in Florida sein kann."

Solche und ähnliche beeindruckende, die ganzheitliche Bedeutungsschwere systemischen Denkens beweisende Erklärungsmodelle hört man oft als Antwort.

"Ahhh, verstehe....hmm"; ... und man nimmt sich vor, beim nächsten Husten besser achtzugeben und außerdem die Fachliteratur zu konsultieren, weil sich doch ein Rest von Unbefriedigt-Sein angesichts dieser Antwort bemerkbar macht.

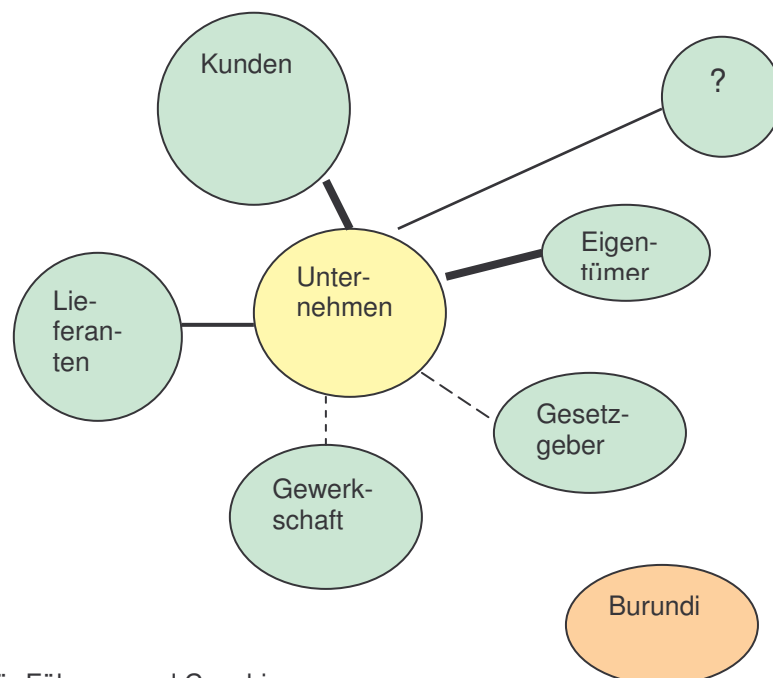
Man beschließt also, bei Luhmann nachzuschlagen, dem Paradesystemiker in der Soziologie. Schließlich interessiert man sich ja weniger für Computersysteme, Kybernetik oder philosophische Diskussionen darüber, ob ein Tisch nun "wirklich" ein Tisch ist, als vielmehr für Menschen, Gruppen und Organisationen, mit denen man es als Coach häufiger zu tun kriegt.

Aber auch bei Luhmann braucht man starke Nerven: "Ein lebendes System ist eine Menge von Elementen, die interagieren; die Eigenschaften des lebenden Systems lassen sich nicht auf die Eigenschaften einzelner Elemente des Systems reduzieren", liest man da offenen Mundes. Da steh ich nun, ich armer Tor, ...

Für eine einfache und praktikable Beschreibung halte ich die folgende:

1. Was ein System ist, bestimmt jeder von uns selbst durch seine Entscheidung, welche Elemente er in seiner Beobachtung zu einem System zusammenfasst. Nehmen wir zum Beispiel unsere Ausbildungsgruppe: Das System AC7 mag jemand als alle Teilnehmer wahrnehmen, für jemand anderen gehören selbstverständlich auch die Trainer dazu, für einen Dritten mag AC7 vielleicht aus den 5 Elementen Peergruppe 1 bis 4 + Trainerstaff bestehen.

2. Wesentlich für die Klassifizierung als System ist nicht, WELCHE Elemente zu einem System zusammengefasst werden, sondern der Umstand, dass dadurch ein UNTERSCHIED gemacht wird zwischen System und Umwelt. Diese scheinbare "no-na-ned"-Erkenntnis führt zu wichtigen Schlussfolgerungen: Betrachten wir zum Beispiel ein Unternehmen und seine Umwelt(en):



Das System Unternehmen steht in Interaktion mit jener Umwelt, die es als für sein Überleben wichtig erkannt hat: Kunden, Lieferanten, Eigentümer usw. Sorgt es nicht dafür, dass seine Beziehungen zur Umwelt aufrechterhalten werden, fallen diese Umwelten weg, und das Systembild des Unternehmens sieht folgendermaßen aus:



Gibt es aber keine Umwelten mehr, mit dem das System Beziehungen unterhält, gibt es auch keinen UNTERSCHIED mehr zwischen System und Umwelt, und das System hört auf zu existieren.

3. Mit einem weiteren Merkmal, das mir für soziale Systeme und damit auch für meine Arbeit als Berater und Coach wesentlich erscheint, möchte ich es bewenden lassen. Auch dazu ein Beispiel: Jeder von uns kennt die eigenen Erfolgs- und Misserfolgsstrategien, das andere Geschlecht betreffend. Wie kann es also sein, dass die Anwendung von Erfolgsstrategie A bei Zielperson 1 zu heißen Küssen führt und die gleiche Strategie bei Zielperson 2 zu nicht minder heißen Ohrfeigen? Triviale Erklärungsversuche wie mehr oder weniger hohe Resistenz gegen Mundgeruch sind zulässig, aber statistisch nicht haltbar. Die Antwort ist schlicht und ergreifend: Keine Ahnung, selbst aus Befragungen der Zielpersonen wird man nicht wirklich schlau.

Worauf ich hinaus will ist die Launenhaftigkeit sozialer Systeme, in der Systemtheorie häufig als SELBSTBESTIMMTHEIT bezeichnet. Menschen und Organisationen sind keine trivialen Maschinen, bei denen das Drücken eines Knopfes einen vorhersehbaren Output erzeugt. Die einzige haltbare Hypothese dazu ist, dass Individuen unterschiedliche Bedürfnisse und damit Nutzen-Wahrnehmungen haben, und das macht die Sache mit Arbeitsgruppen, Teams und Unternehmen auch nicht gerade einfacher.

### **3.2. Der Unterschied zwischen Systemtheorie und Konstruktivismus**

Während der Konstruktivismus davon ausgeht, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt, sondern sich jeder von uns "seine" subjektive Wirklichkeit schafft und entsprechend dieser seiner Wirklichkeit handelt, beschäftigt sich die Systemtheorie mit den Unterschieden und Zusammenhängen zwischen System und Umwelt.

Auf den Punkt gebracht:

Konstruktivismus beschäftigt sich damit, WIE ein Beobachter beobachtet, warum er also genau das wahrnimmt, was er wahrnimmt.

Systemtheorie beschäftigt sich damit, WAS ein Beobachter beobachtet, welche Systeme er unterscheidet.

Ich fasse zusammen:

Soziale Systeme entstehen sozusagen im Auge des Betrachters, sind dessen Wirklichkeitskonstruktionen.

Ein Soziales System unterscheidet sich von seinen relevanten Umwelten, mit denen es in Wechselwirkung steht. Ohne diese Umwelten gibt es diesen Unterschied nicht, und das System löst sich auf. Man könnte auch sagen, dass für soziale Systeme Umwelten überlebensnotwendig sind.

Soziale Systeme sind selbstbestimmt. Das bedeutet nicht, dass sie nicht beeinflussbar sind, aber es bedeutet, dass das System und niemand sonst bestimmt, was funktional ist, einen Nutzen hat, und was nicht. Fremdbestimmtheit erzeugt Widerstand.

Konstruktivismus beschäftigt sich damit, WIE ein Beobachter beobachtet, Systemtheorie damit, WAS er beobachtet.

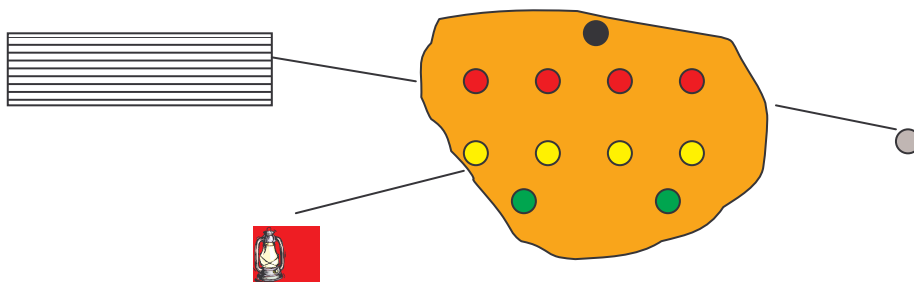
#### 4. Sehr schön; und was machen wir jetzt damit?

Na schon einiges, finde ich. Ich möchte mich im folgenden auf zwei Beobachterkategorien beschränken, die im Kontext meiner Arbeit als Coach und Berater wesentlich sind: Das ist einerseits die Führungskraft, andererseits der Coach.

##### 4.1. Eine Metapher

Jeder weiß etwas über Fußball, gerade in Österreich gibt es ja nahezu so viele Teamchefs wie Einwohner.

Betrachten wir nun aus Systemsicht den Status Quo eines traditionsreichen Fußballclubs meiner Heimatstadt und nennen wir diese Organisation – um Anspielungen und Ähnlichkeiten von vornherein auszuschließen, den LAST, so könnte man folgendes Systembild zeichnen (die Chaostheorie lassen wir der Übersichtlichkeit wegen außer acht):



Tab 1

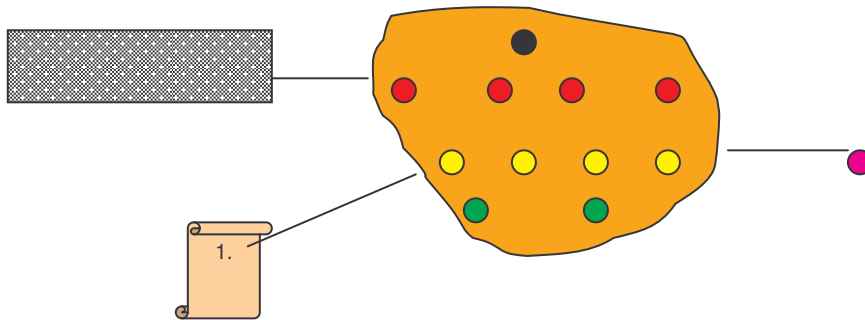
Die Mannschaft des LAST ist nach obiger Definition das System, die 11 Spieler die Elemente.

Als einige von vielen relevanten Umwelten sind in obigem Schema ein aschgrauer Trainer, leere Zuschauerränge und die rote Laterne als Symbol für den Tabellenplatz in der 2. Liga eingezeichnet.

Die Struktur des Systems ist in der Aufstellung abzulesen, es gibt Rollen- und Arbeitsplatzbeschreibungen, die festlegen, welche Tätigkeiten von wem an welcher Stelle erwartet werden.

Stellen wir uns nun folgendes Szenario vor:

Der Vereinsführung reicht es, der Trainer wird gefeuert und durch einen anderen ersetzt, der Spielerkader bleibt im wesentlichen unverändert. Nach einem weiteren halben Jahr Meisterschaft sieht das Systembild folgendermaßen aus:



Tab 2

Was hat sich gegenüber Tab 1 verändert?

Ein anderer Trainer.

Die Zuschauerränge haben sich gefüllt.

Die Mannschaft hat soeben die Auszeichnung für das beste Team der Frühjahrsmeisterschaft erhalten.

Was ist in Tab 1 und Tab 2 identisch?

Gleicher Tormann in gleicher Position, gleiche Verteidiger in gleicher Position, gleiche Mittelfeldspieler in gleicher Position, gleiche Stürmer in gleicher Position.

**Was also ist passiert, was hat der neue Trainer anders gemacht als sein erfolgloser Vorgänger?**

"Na ja, härter trainiert, Erfolgsprämien bezahlt ...."

Nichts dergleichen; und nachdem auch die Aufstellung unverändert geblieben ist, muss er also ein Systembild seiner Mannschaft entwickelt haben, das den Erfolg wahrscheinlicher machte; und er muss es geschafft haben, den Fokus seines Teams auf dieses Systembild zu richten.

Die Fussballer sind elf autonome, nicht-berechenbare Systeme, die sich in einer feindlichen Umwelt behaupten müssen. Das Verhalten ihrer Umwelt ist nicht vorhersehbar. Daher wird diejenige Mannschaft gewinnen, deren Mitgliedern es gelingt, ihr Verhalten aktuell besser und schneller zu koordinieren. Es sind die Spielzüge, also die Summe des synchronen Verhaltens mehrerer Spieler, die zum Erfolg führen. Fußballspielen ist daher ein gutes Beispiel sozialer Selbstbestimmtheit. Es funktioniert ja keiner der Spieler via Fernsteuerung, wiewohl immer wieder Spieler zu beobachten sind, die wie ferngesteuert agieren – aber das ist eine andere Sache.

**Unternehmen, Bereiche, Abteilungen genauso wie Fußballteams entwickeln ihre Strukturen dadurch, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte – oder, um bei der Fussballmetapher zu bleiben – Spieler und Trainer beobachten und darüber kommunizieren. Je nachdem, was beobachtet wird und wie es kommuniziert wird, verändern sich soziale Strukturen.**

Wie Führungskräfte ihre Wirklichkeit konstruieren, ist daher zentraler Bestandteil ihres Führungsinstrumentariums. Sie wählen zunächst aus, WAS sie beobachten (= das Systembild), müssen das dann bewerten und schließlich eine Theorie darüber entwickeln, WIE sie bestimmte Resultate erreichen oder vermeiden können. Nur dann können sie zielgerichtet tätig werden.

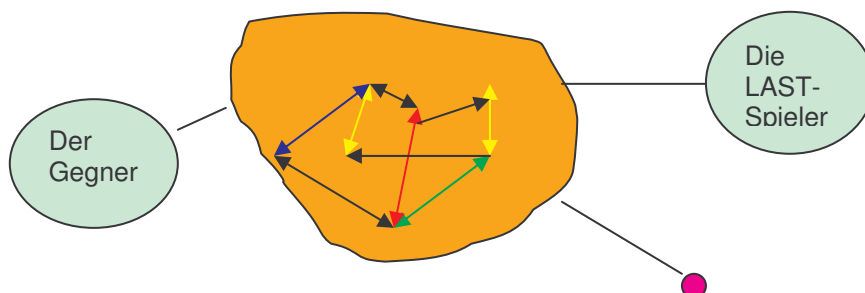
#### 4.2. Eine andere System- /Elemente – Unterscheidung

Ich erinnere noch einmal an das Systembild des LAST. So oder ähnlich konstruieren viele Menschen auch das Systembild von Unternehmen, weil sie von der weit verbreiteten Vorstellung ausgehen, ein Unternehmen besteht aus Menschen. Das Unternehmen ist also das System, die Beschäftigten seine Elemente. Die Struktur ist im Organigramm abzulesen, die Dienstwege sind entsprechend definiert, es gibt Rollen- und Arbeitsplatzbeschreibungen, die festlegen, wer welche Tätigkeit wann wo wie zu tun hat. Die Tätigkeiten werden entsprechend höher und niedriger bewertet = bezahlt, und derjenige, der in der Struktur ganz oben steht, wird im Regelfall am höchsten bezahlt.

Weit sinnvoller, nicht theoretisch, sondern praktisch, ist eine andere System- /Elemente-Unterscheidung. Betrachten wir die Organisation, die Fußballmannschaft, die Abteilung als Interaktions- und Kommunikationssystem, so sind die Interaktionen und Kommunikationen die Elemente des Systems; die Mitarbeiter stellen der Organisation diese zur Verfügung und sind daher überlebensnotwendige Umwelt des Systems. Daraus entsteht aber ein ganz anderes Verständnis der Struktur von Organisationen, die nicht im Organigramm ablesbar ist, sondern an den Mustern der TAT-sächlichen Abläufe und Interaktionen.

Schaut man sich in einem Unternehmen konkret an, wer was wann tut und wie die Handlungen der unterschiedlichen Mitarbeiter im Zeitablauf aufeinander bezogen sind, so erscheinen die meisten Organisationsformen gar nicht mehr so rational, wie es das Organigramm vorgaukelt. "Wenn ein Handlungsablauf, ein Prozess optimiert werden soll, hängt der Erfolg davon ab, wie gut die Koordination der einzelnen Elemente solcher Prozesse gelingt. Zuweisung von Verantwortung für die Realisierung einzelner Elemente in diesem Prozess garantiert nur, **dass** eine Aktion passiert, aber nicht, ob sie ökonomisch sinnvoll und erfolgreich vollzogen wird". 1)

Das entsprechende Systembild des LAST-Trainers mag vielleicht so ausschauen:



Tab 3

### 4.3. Verschärfte Spielregeln für Führungskräfte

Während unser erfolgreicher Fußballtrainer in Tab 3 quasi in einer Feldherrnhügelposition sein Interaktions-System von außen beobachtet, stehen die Führungskräfte nicht außerhalb des Spielfeldes, d.h. sie haben weder einen Überblick über alle Interaktionsmuster, noch wissen sie, welche Interaktionen möglich sind, ja sie wissen nicht einmal, ob morgen noch die gleichen Spielregeln gelten. Sie müssen also in einem noch größeren Ausmaß mit Ungewissheit und Risiko umgehen als der Fussballtrainer.

### 4.4. Zwei Irrtümer

Die – ich bezeichne sie als traditionelle – Systemsicht des Organigramms suggeriert aber, dass der, der ganz oben ist, auch den Feldherrnüberblick hat und über die vollständige Information verfügt.

Irrtum 2 besteht in der gleichen traditionellen Sicht darin, dass die Organisation kontrollierbar ist, indem der oberste "Befehlshaber" alles im Griff hat. Wenn wir von der eingangs formulierten Theorie der Selbstbestimmtheit von Sozialen Systemen ausgehen, nach der Menschen also autonom sind, ist diese Sicht falsch, denn sie würde voraussetzen, dass Menschen ihre Autonomie nicht nutzen.

"Zusammenfassend läßt sich aus systemischer Sicht über Kontrollstrukturen sagen, dass sie wahrscheinlich nur deswegen immer noch zu finden sind, weil sie *nicht* funktionieren. Es ist die unkontrolliert und selbstorganisiert entstandene Struktur tatsächlicher Kommunikationen und alltäglicher Abläufe, die das Überleben des Unternehmens sicherstellt." 2)

## **5. Haltungs- und Handlungskonsequenzen für Führungskräfte**

### **- Prozessorientierung statt Personenorientierung**

Wenn wir außer Streit stellen, dass eine Kern-Verantwortung jeder Führungskraft darin besteht, dass ihr organisatorischer Verantwortungsbereich nachhaltig funktioniert (was immer das im jeweiligen Kontext der Unternehmensziele bedeutet), und wenn wir ferner von der Gültigkeit der Forschungsergebnisse über die Selbstbestimmtheit lebender Systeme ausgehen, ergibt sich folgender Schluss:

Primärer Beobachtungsfokus und primäres Entscheidungskriterium für das Handeln der Führungskraft ist die Funktionalität der Interaktionen und Prozesse, nicht der einzelne Mitarbeiter.

### **- Teamorientierung statt Einzelkämpfertum**

Wenn im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit die Optimierung von Prozessen steht, dann gehört die Verantwortung dafür dort angesiedelt, wo diese Prozesse direkt beobachtbar und veränderbar sind: Das ist fast immer die Arbeitsgruppe, selten die Einzelperson. Die Gruppe als Beobachter differenziert stärker, bringt mehrere Foci ein und entschärft damit die Gefahr einer richtig-falsch-Entscheidung einer Einzelperson.

### **- Mehr Beziehungsmanagement, weniger Inhaltsmanagement**

Gleichzeitig verschiebt sich die Verantwortung der Führungskraft von der Inhalts- zur Beziehungsebene. Wie beim Fußballtrainer geht es darum, Beobachtung zu zentrieren und darauf zu achten, dass der Kommunikations- und Interaktionsstil funktional im Sinn der Prozesse ist. Sie muß nicht nur auf individuelle Qualitäten achten, sondern noch viel mehr auf die richtige "Mischung" der Mitarbeiter: Sie müssen sich ähnlich genug sein, um miteinander zu können und gleichzeitig unterschiedlich genug, um sich gegenseitig aufzureizen und zu befruchten; und wiederum nicht so unterschiedlich, dass Konflikte disfunktional werden und Ausgrenzung anstelle von Lösungen produzieren.

### **- Den Glauben an die eigenen Fähigkeiten stärken**

Weder haben Eltern wirklich die Kontrolle über ihre Kinder ("Schlafenszeit!!!"), noch haben Führungskräfte dieselbe über ihre Mitarbeiter. Beiden wird aber Verantwortung für etwas zugeschrieben, was sich nicht objektiv steuern läßt.

Untersuchungen über den Erziehungsstil von Eltern erfolgreicher Kinder haben gezeigt, dass es diesen Eltern gelungen ist, ihren Kindern ein großes Maß an Optimismus und Selbstvertrauen in ihre Fähigkeiten zu vermitteln, das Gefühl, die Welt steht ihnen offen und der Erfolg ist sicher, wenn sie nur die nötige Mühe auf sich nehmen und auch ein paar Frustrationen durchstehen. Die Aufmerksamkeit der Kinder wurde mehr auf ihre Ressourcen als auf ihre Defizite gerichtet, was stärker zur mutigen Erprobung der eigenen Fähigkeiten als zum ängstlichen Vermeiden von Fehlern führte.

Der Schluss liegt nahe, dass darin auch das Erfolgsgeheimnis systemischen Führens liegt: Die Autonomie selbstbestimmter Sozialer Systeme als Ressource nutzbar zu machen anstelle sie als Störfaktor zu unterdrücken, und last but not least, vielleicht ein wenig pointiert, aber durchaus ernstgemeint:

### **- Die Förderung eines kollektiven Größenwahns.**

Die Sorge, dass dieser zu groß wird, sollte man getrost dem Wettbewerb überlassen.

## 6. Haltungs- und Handlungskonsequenzen für Berater, Trainer, Coaches

### 6.1. Qualitätskriterium systemischer Beratung

Ich möchte noch einmal den wesentlichen Unterschied strapazieren, den eine systemische Sichtweise erzeugt: Den Unterschied zwischen System und relevanter Umwelt. Ohne diesen Unterschied gibt es das System nicht.

Ein Beispiel: Die Mitarbeiter einer Verkaufsniederlassung kommen zum Teamcoaching; es gibt viele Konflikte, die Stimmung ist schlecht; nach dem Coaching haben sich alle lieb und fallen sich in die Arme; 2 Monate später wird die Niederlassung geschlossen; die Umsätze erlaubten bei weitem keine Kostendeckung; das System ist aufgelöst; einige Mitarbeiter treffen sich nun täglich am Arbeitsamt und haben sich weiter lieb. Operation gelungen, Patient tot ....

Für systemische Beratung und Coaching folgt für mich daraus zwingend: **Benchmark und Qualitätskriterium der Beratung sind nicht im System zu suchen, sondern darin, ob es dem System gelingt, seine Beziehungen zur Umwelt so zu gestalten, dass es langfristig überlebt.**

Interventionen sind also darauf abzustimmen und danach zu beurteilen, welche Veränderungen sich in den Umweltbeziehungen des Klientensystems ergeben.

### 6.2. Lernen und Wissen

Mitarbeiter werden zum Training "geschickt", damit sie etwas lernen, nämlich das, was die Organisation benötigt. Die Theorie der Selbstbestimmtheit sozialer Systeme ist dabei allerdings sehr hinderlich: Wir als Trainer und Coaches können danach zwar Wissensvermittlung via Trichter betreiben, aber letztlich nicht wirklich steuern, was ankommt, hängen bleibt, und was nicht.

Aus systemischer Sicht ist **Lernen ein Erklärungsprinzip**, kein Beschreibungsprinzip. Ich meine damit folgendes: Betrete ich das Zimmer meiner Tochter, die gerade am Schreibtisch Hausaufgaben macht, so sagt man gemeinhin: "Ah, sie lernt gerade". Was da aber "wirklich" abläuft, weiss kein Mensch, nicht einmal meine Tochter; DASS irgendetwas, was wir als LERNEN bezeichnen, abgelaufen ist, bemerken wir erst durch einen UNTERSCHIED zwischen vorher und nachher. Wenn mein Töchterchen letzte Woche nicht multiplizieren konnte, und heute stelle ich fest, dass sie es kann, hat sie selbst zusätzliches Wissen produziert. Und dieser wahrnehmbare Unterschied zwischen letzter Woche und heute **erklärt**, dass in der Zwischenzeit Lernen passiert sein muss.

Wenn ein Soziales System Wissen produziert, dann muss es funktional für das System gewesen sein, das zu tun, oder anders ausgedrückt: Das System muß ein Problem wahrgenommen haben, was einen Lernprozess ausgelöst hat, der zu Lösungen geführt hat.

#### Was bedeutet das für uns als Coaches und Berater?

Es bedeutet,

- die Wahrnehmung unseres Klientensystems zu verändern, Problem- und Nutzenbewusstsein zu erzeugen, zu irritieren, aber nicht vor den Kopf zu stoßen, und damit Bedingungen zu schaffen, die Lernprozesse wahrscheinlicher machen;
- für Aktivität zu sorgen;
- Beobachtungsmöglichkeiten (1. und 2. Ordnung) zu schaffen, da Veränderungen auf der Verhaltensebene erst gelingen, wenn Verhalten beobachtet und reflektiert werden kann.

### 6.3. Auftragsklärung

Eine saubere Auftragsklärung ist meiner Ansicht nach zwar nicht hinreichende, aber jedenfalls notwendige Bedingung für jede erfolgreiche Coaching-,/Trainings- und Beratungstätigkeit. Durch die Auftragsklärung wird schließlich erst das Klientensystem definiert, und nicht nur das. Meine Erfahrungen dazu sind die, dass es zwar immer wieder verlockend ist, den Auftrag unklar zu belassen oder vorschnell als "klar" einzustufen, weil dadurch vermeintlich größerer Handlungsspielraum entsteht. Tatsächlich sind, jedenfalls in meiner Berufsgeschichte, jene die erfolgreichsten Geschäftsfälle, bei denen ich – fast penetrant – Auftragsklärung betrieben habe. Die folgende "Fragensammlung" ist dabei recht hilfreich.

#### **Wer will was?**

Wer ist mein Auftraggeber? Wer ist das Klientensystem? Will der, der vor mir sitzt, überhaupt etwas von mir? Was müssten ich und der, der vor mir sitzt, tun, um den Auftraggeber zufriedenzustellen?

#### **Von wem?**

Bin ich es überhaupt, der hier angefragt ist?

#### **Ab wann?**

Gibt es jetzt schon einen Auftrag für mich?

#### **Bis wann?**

Ist es schon zu spät?

#### **Wieviel?**

Meetings, Ressourcen, Zeit, Geld.

#### **Wozu?**

Was genau soll hier zu welchem Endzweck gemacht werden?

#### **Mit wem? Gegen wen?**

Wie einig oder uneinig sind verschiedene Kunden untereinander bezüglich der gewünschten Dienstleistung?

### **Tipps zur Auftragklärung**

**Hilfreich** kann die Umkehrung obiger Fragen sein: Wer will nichts, was nicht, von wem nicht, wann noch nicht, wann nicht mehr, wozu nicht.

Zwei Themen, über die man sich als Berater(system) klar werden muss: Ist der Auftrag mit den **Werten des Beratersystems** vereinbar? Und: Verfügt das Beratersystem über die entsprechende **Qualifikation?**

Schließlich bin ich auch immer gut damit gefahren, meine **Bedingungen für den Auftrag** dem Auftraggeber zu kommunizieren und dessen **commitment** einzuholen. Damit meine ich jetzt gar nicht primär Preise und dergleichen, sondern vielmehr ein commitment darüber, was ich im Kontext des Auftrages leisten kann und was nicht. Man denke zum Beispiel an den Dauerbrenner **Transferverantwortung** nach Trainings. Die ist ja nur dann übernehmbar, wenn ich als externer Trainer entweder eine intensive Prozessbegleitung beauftragt bekomme oder gar als Manager auf Zeit mit in die Organisation gehe. Andernfalls kann ich nicht Verantwortung für etwas übernehmen, das nicht in meinem Einflussbereich liegt.

Beim geringsten Verdacht eines **verdeckten Auftrages** empfehle ich dringend, diesen anzusprechen!

Offen: "Die Beziehung im Team X soll besser werden ...";

Verdeckt: "...und dazu muß X das Team verlassen; bitte stell fest, das dies der einzige Weg ist, und übernimm die Verantwortung für seinen Hinauswurf!"

**... und das Allerwichtigste: Achtung auf den Unterschied zwischen Ziel und Auftrag!!!**

Auftragsklärung bedeutet in diesem Zusammenhang:

**1.) S.M.A.R.T.- Zielklärung mit dem Auftraggeber (S.M.A.R.T: Kriterien für ein "wohlformuliertes" Ziel: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realisierbar, Terminisiert)**

**2.) Beitragsklärung des Beratersystems zur Zielerreichung**

## 7. Schlussbemerkungen

Mir ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass "Systemisches Arbeiten", ob als Führungskraft oder als Coach/Berater, nicht dadurch Wirkung erzeugt, dass man in den Führungskräfte- oder Beraterwerkzeugkasten greift und sich der fälschlicherweise oft so bezeichneten "Systemischen Werkzeuge" bedient. Ausgesprochen "In" sind zurzeit **Aufstellungsarbeit** (lasst uns doch das "System" aufstellen und schau ma mal, was passiert) und spektakuläre **paradoxe Interventionen**, das sind Interventionen, die genau das überproportional verstärken, was das Klientensystem an symptomatischen anstelle von nachhaltigen Lösungen produziert. Damit soll das Klientensystem angeregt werden, Widerstand gegen die symptomatische Lösung zu erzeugen ("Mit diesem Marketingleiter ist es wirklich schwer .....". "Wie wäre es, wenn Sie sich von ihm trennen?" "Neiiiiinnn, so einfach geht das nicht").

Ich möchte keinesfalls die Mächtigkeit und Wirksamkeit solcher Interventionen in Abrede stellen, ganz im Gegenteil; aber auch um ein Formel-1-Auto zu lenken braucht es Erfahrung, Können, Gespür, Verantwortungsbewusstsein und die richtige Strecke ....

Ich denke, jede einfache Kommunikations-, Feedback- oder Fragetechnik kann systemisch eingesetzt werden - oder auch nicht; Werkzeuge sind nicht systemisch oder unsystemisch per se, sondern werden dadurch zu systemischen Werkzeugen, dass sie aus einer **systemischen Haltung** heraus verwendet werden; dann bin ich allerdings davon überzeugt, dass sie wirkungsvoller im Sinne von nachhaltiger sind als jede andere Form der Anwendung.

Und: Im Fall von unerwünschten Nebenwirkungen fragen Sie bitte Ihr Klientensystem oder Ihren Auftraggeber ☺).

1) und 2) Vgl. Fritz B. Simon; Die Organisation der Selbstorganisation; GDI 1994