

## Systemische Beratung im beruflichen Kontext

Projektbericht im Rahmen der Ausbildung zum Systemischen Berater am IF Weinheim

Markus Fleischer

### Zusammenfassung

*Der Autor befindet sich in der Ausbildung zum Systemischen Berater am IF Weinheim und bietet in diesem Rahmen Systemische Beratung an seinem Arbeitsplatz an. Dabei hat er festgestellt, dass der berufliche Kontext Einfluss auf die Beratungen hat. Anhand einer Beratung wird dargestellt, dass der Autor zwei wesentliche Einflussfaktoren identifiziert hat. Daraufhin wird erläutert, welche Maßnahmen er getroffen und welche Hilfsmittel er eingeführt hat, um die Beratungen an den Beratungskontext anzupassen. Abschließend stellt der Autor die Nutzung von systemischen Methoden im Rahmen seiner Führungstätigkeit vor und stellt ein Kompetenzmodell zur Unterscheidung von Fachberatung und Systemischer Beratung vor.*

### Vorwort und Motivation

Im Rahmen der Ausbildung zum Systemischen Berater führe ich Beratungen auf meiner Arbeit durch. Dabei habe ich festgestellt, dass aufgrund des beruflichen Beratungssettings zwei Themenbereiche bestehen, welche von mir besondere Achtsamkeit erfordern. Zum einen beeinflusst die berufliche Beziehung zwischen mir und meinen Klienten die Beratung. Zum anderen erwarten meine Klienten häufig von mir, dass ich ihnen eine Lösung präsentiere.

In dem Projektbericht gehe ich auf die beiden Themenbereiche ein und zeige, wie ich sie im Rahmen meiner Beratungen berücksichtige. Dazu beginnt der Projektbericht mit der Vorstellung meines Arbeitskontextes und eines Beispiels meiner bisherigen Systemischen Beratung. An dem Beispiel zeige ich auf, welche Auswirkung die berufliche Beziehung zum Klienten hat. In der darauffolgenden Reflexion schildere ich meine Erkenntnisse und wie ich dem besonderen Beratungssetting zukünftig besser gerecht werde. Abschließend stelle ich ein Konzept zur Unterscheidung von Fach- und Prozessberatung vor, um die unterschiedlichen Haltungen transparent zu machen.

### Arbeitskontext

Ich arbeite als Manager in einem technischen Kompetenzzentrum eines Chemieunternehmens. Das Kompetenzzentrum bietet mit seinen ca. 600 Mitarbeitern deutschlandweit

Dienstleistungen in den Bereichen Anlagenplanung und -bau sowie in der Instandhaltung an. In dem Kompetenzzentrum leite ich die interne Unternehmensberatung. In meiner Funktion als Leiter der Einheit führe ich meine Mitarbeiter und biete Fach- sowie Methodenberatung für die internen Kunden des Unternehmens an. Im Rahmen dieser Tätigkeit werde ich in der Regel als Kompetenzträger gesehen und übe diese Rolle in Form eines Wissensvermittlers aus. Die im Rahmen dieser Tätigkeit betroffenen Themengebiete sind unter anderem Geschäftsprozesse zur Anlageplanung, Instandhaltung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie das Projektmanagement.

Im Rahmen meiner Ausbildung zum Systemischen Berater biete ich allen Mitarbeitern des Kompetenzzentrums Systemische Beratungen kostenfrei an. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Projektberichts wurden ca. 70 Beratungen durchgeführt. Mein Beratungsangebot wird von mir und von meinem Vorgesetzten an die Mitarbeiter kommuniziert. Etwa 50% der angesprochenen Kollegen und Mitarbeiter nutzen das Beratungsangebot und vereinbaren eine Beratung mit mir.

### Beispiel der Systemischen Beratung

Zur Darstellung des möglichen Einflusses des beruflichen Kontextes auf die Beratungen wird im Folgenden eine Beratung beispielhaft dargestellt. Der Klient hat das Anliegen, durch die Beratung seine Kommunikation zu optimieren, so dass er zukünftig seine eigene Meinung stärker durchsetzen kann.

Er nennt ein Beispiel, um das Anliegen zu konkretisieren: Nach einem gemeinsamen Abendessen im Restaurant mit seiner Freundin, ihrer Schwester, deren Ehemann und dem Vater der Freundin beträgt die Rechnung 100 Euro. Der Schwiegervater zahlt 70 Euro, der Schwager und die Schwägerin zahlen daraufhin gemeinsam 10 Euro, der Klient zahlt mit seiner Freundin 20 Euro. Der Klient fühlt sich daraufhin massiv unzufrieden, da er es ungerecht und unfair findet, dass der Schwiegervater als Einzelperson unverhältnismäßig viel und der Schwager mit seiner Schwägerin unverhältnismäßig wenig zahlen. Er spricht den Konflikt aber nicht an, um die Beziehung zwischen seiner Freundin und ihrer Schwester nicht zu belasten.

Im Rahmen des Beratungsgesprächs identifiziert der Klient für sich zwei Möglichkeiten, mit solchen Situationen zukünftig umzugehen:

- X: Den Konflikt nicht ansprechen und das Gefühl der Unzufriedenheit akzeptieren.
- Y: Den Konflikt ansprechen, was zu einem Konflikt zwischen seiner Partnerin und ihrer Schwester führen würde.

Im Rahmen der Beratung beschreibt er, dass beide Entscheidungsvarianten negativ auf ihn wirken. Er beschreibt beide Möglichkeiten mit folgenden Symbolen:

- X: Tickende Zeitbombe (als Symbol für das Herunterschlucken und das Aufstauen des negativen Gefühls)
- Y: Tasmanischer Teufel (als Symbol für den Unruhestifter)

Im weiteren Verlauf der Beratung werden dem Klienten zwei weitere Möglichkeiten mit Hilfe des Tetralemmas vorgestellt (siehe Abbildung 1). Seinem Wunsch zufolge befindet er sich zukünftig auf der Position KEINES. Die Position KEINES beschreibt er mit dem Symbol „Wolke 7“.

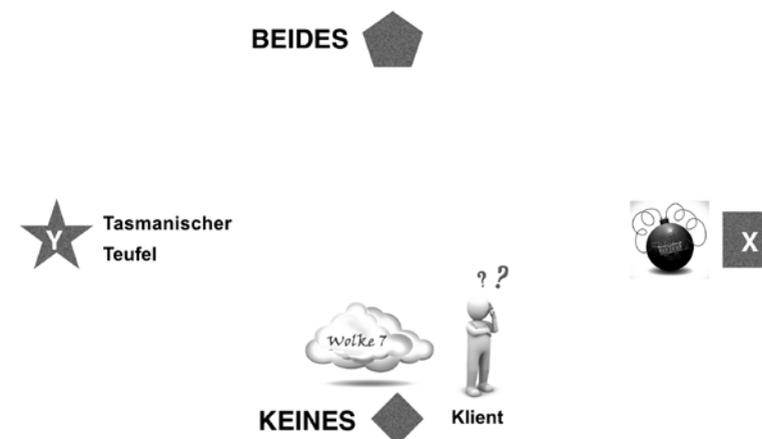


Abbildung 1: Tetralemma Strukturaufstellung

Im weiteren Verlauf der Beratung gelingt es dem Klienten im Rahmen eines Reframings auch positive Aspekte seines möglichen Verhaltens zu erkennen (Karten im Bereich „Was“, siehe Abbildung 2).

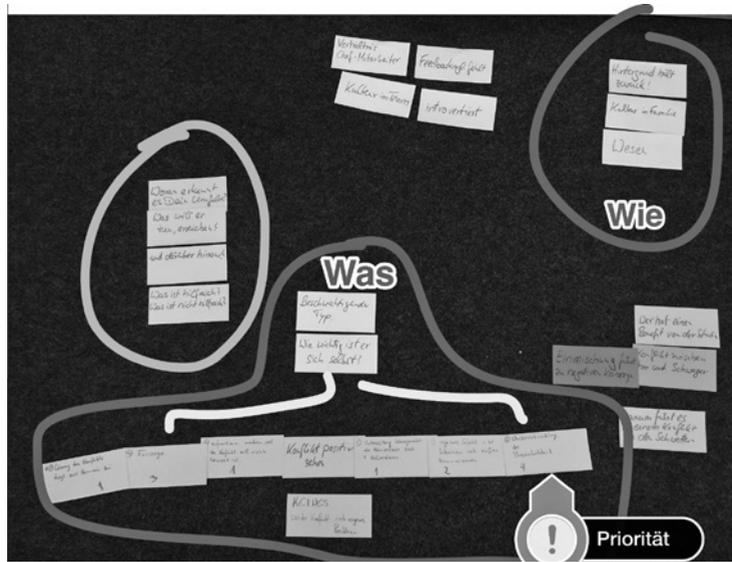


Abbildung 2: Reframing

Im Rahmen der darauffolgenden Sitzung nennt der Klient zwei Situationen, in welchen es ihm nun besser gelungen ist seine eigene Meinung zu kommunizieren (siehe römische Ziffern in Abbildung 3).

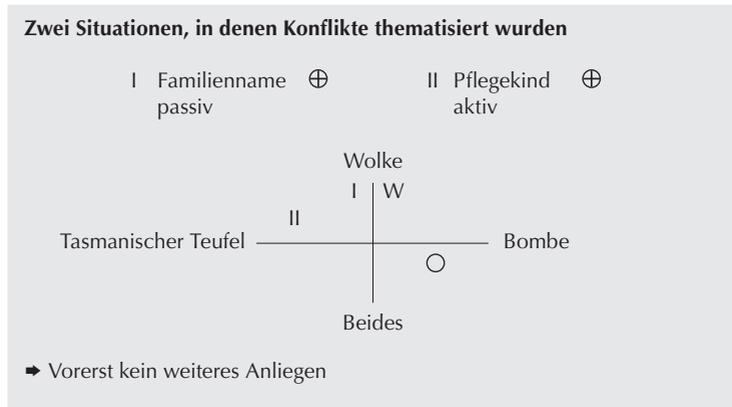


Abbildung 3: Einordnung der zwei Konfliktsituationen

Der Klient skizziert zudem das Genogramm der Familie (siehe Abbildung 4).

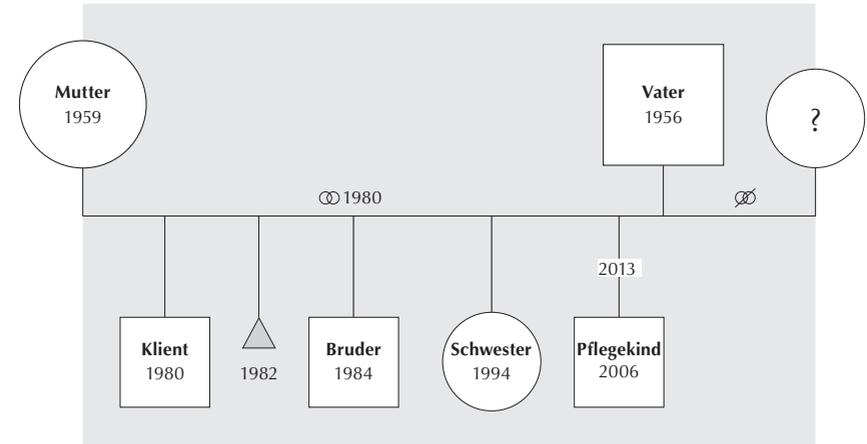


Abbildung 4: Genogramm des Klienten

Bei einer der zwei Situationen ging es um die Wertschätzung, welche seine Eltern ihm und dem eigenen Pflegekind entgegenbringen (siehe römische Ziffer II). Der Klient hat seine Eltern in einem Gespräch zur eigenen Hochzeit eingeladen. Die Eltern teilten ihm daraufhin mit, dass sie das 9-jährige Pflegekind gerne zur anstehenden Hochzeit ihres Sohnes mitbringen würden. Der Klient geht davon aus, dass die Eltern dann die Hochzeit nicht gemäß seinen Erwartungen mit ihm feiern könnten, da sie sich um das Kind kümmern müssten. Er schlussfolgert deshalb, dass den Eltern das Pflegekind wichtiger sei als er selbst (siehe Abbildung 5).

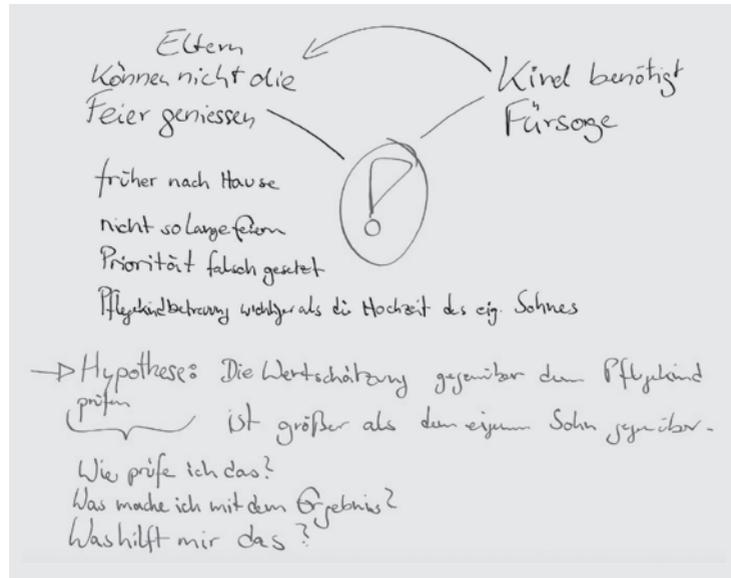


Abbildung 5: Identifikation einer möglichen Hintergrundbühne

Der Klient hat seitdem keine weiteren Beratungen in Anspruch genommen.

### Reflexion

Die Beratung des Klienten wurde als Beispiel ausgewählt, da es im Rahmen meiner Beratungen geschieht, dass die Klienten mit einem beruflichen Anliegen (hier: die eigene Kommunikation zu verbessern) in die Beratung kommen und dann erleben, dass es teilweise um sehr persönliche Themen (hier: Konkurrenz zum Pflegekind) geht. An diesem Punkt führen die meisten Klienten die Beratung nicht fort. Als Hintergrund vermute ich die berufliche Beziehung zu mir in meiner Funktion als Vorgesetzter oder Kollege. Die Klienten könnten vermuten, dass ich Erkenntnisse über persönliche Probleme in die Beurteilung der Mitarbeiter und Kollegen einfließen lasse. Um hier deutlicher zu machen, dass ich im Rahmen der Systemischen Beratung der Schweigepflicht unterliege, verwende ich seit Kurzem eine Schweigepflichterklärung, welche jeder Klient zu Beginn der Beratung von mir erhält (siehe Abbildung 6).

**Schweigepflichterklärung**

---

Hiermit verpflichtet sich der Berater

\_\_\_\_\_

im Rahmen seiner Tätigkeit als Systemischer Berater die Schweigepflicht, gemäß §203 StGB, zu beachten.

Er wird über alles, was er im Rahmen der Systemischen Beratung mit dem Klienten

\_\_\_\_\_

erfährt, Stillschweigen bewahren.

Seine Verschwiegenheitspflicht endet nicht mit dem Ende der Systemischen Beratung.

Ihm ist bekannt, dass die Verletzung der Schweigepflicht strafbar ist.

\_\_\_\_\_

Ort, Datum \_\_\_\_\_  
Unterschrift des Beraters

Abbildung 6: Schweigepflichterklärung

Für mich als Berater stellt die Beschränkung auf berufliche Themen kein Problem dar, da ich mich neutral gegenüber den Anliegen der Klienten positioniere. Jedes Anliegen hat für die Beratung eine Relevanz, insofern es eine Relevanz für den Klienten hat. Da im Rahmen meiner Beratung berufliche Anliegen eine hohe Relevanz für die Klienten zu haben scheinen, habe ich mich entschlossen systemische Methoden nun noch stärker zur Bearbeitung beruflicher Anliegen zu nutzen und selbige auch in meine Führungsarbeit einfließen zu lassen.

### Systemische Methoden im beruflichen Kontext

Nachfolgend stelle ich einige Anwendungen systemischer Methoden im beruflichen Kontext und in der Führungsarbeit dar.

*Methode:* Auftragsklärung

*Anliegen:* Die Klientin kann das Thema für die Beratung nicht eindeutig benennen.

*Hypothese:* Die Klientin ist sich über ihr Anliegen nicht klar. Eine Unterscheidung zwischen Anlass, Anliegen, Auftrag und Kontrakt ist ihr noch nicht möglich.

*Prozessberatung:* Zur Klärung des Anliegens und des Kontraktes nutze ich eine Darstellung des Eisbergmodells. Das Eisbergmodell ist den Mitarbeitern bereits aus dem Bereich der Arbeitssicherheit bekannt.

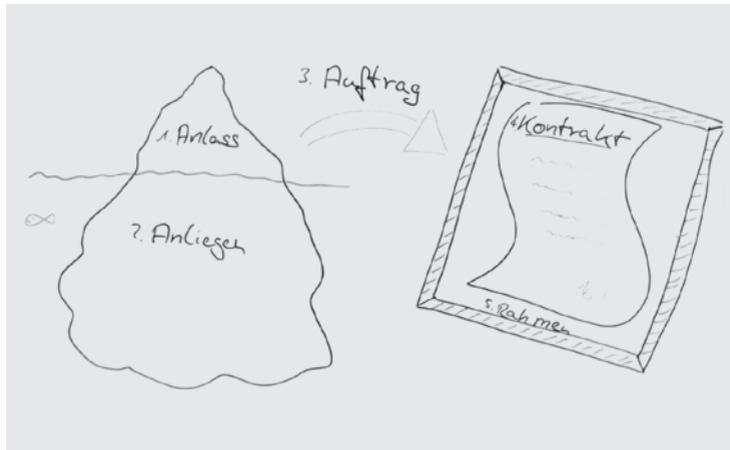


Abbildung 7: Eisbergmodell zur Darstellung von Anliegen, Anlass, Auftrag, Kontrakt und Rahmen

*Methode:* Auftragskarussell

*Anliegen:* Ungewissheit bezüglich der beruflichen Weiterentwicklung.

*Hypothese:* Der Klient besitzt etliche äußere und innere Aufträge, welche im Widerspruch zueinander stehen.

*Prozessberatung:* Reflexion der äußeren und inneren Auftraggeber.



Abbildung 8: Auftragskarussell

*Methode:* Metaphorisches Bild

*Anliegen:* Die Klientin weicht beruflichen Herausforderungen aus.

*Hypothese:* Der Klientin sind ggf. vorhandene Ressourcen nicht bewusst und können somit von ihr auch nicht genutzt werden.

*Prozessberatung:* Erkennen von Ressourcen (hier: ihr eigenes Team) durch Analogie zum Bergsteigen.

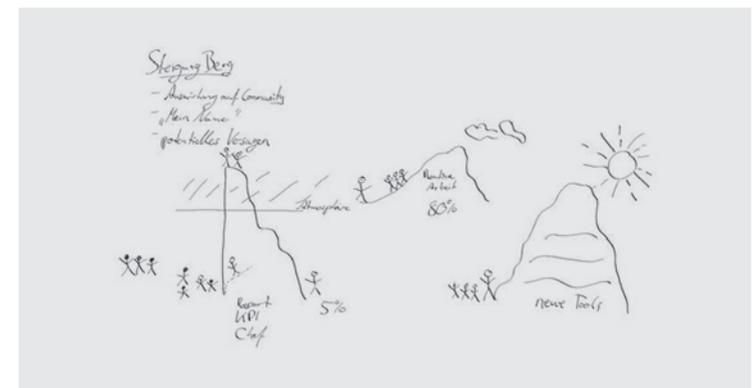


Abbildung 9: Darstellung der Herausforderung als Berg

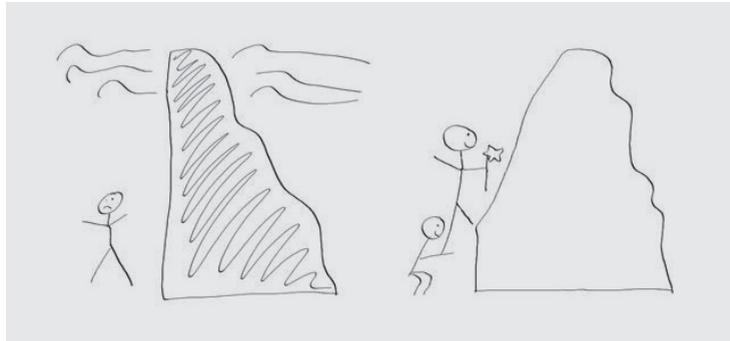


Abbildung 10: Darstellung der Ressourcen (Team, Zauberstab)

**Methode:** Metaphorische Landkarte

**Anliegen:** Die Klientin ist sich über die Beziehungen zu den Arbeitskollegen unklar.

**Hypothese:** Eine bekanntes Ordnungsschema unterstützt die Klientin bei der Einschätzung und Benennung der Beziehungen.

**Prozessberatung:** Darstellung der Beziehung über Positionierung der Arbeitskollegen in einer bekannten Landkarte (hier: Mittelmeer aus Herr der Ringe).



Abbildung 11: Metaphorische Landkarte mit Positionierung der Arbeitskollegen

**Methode:** Metaphorisches Bild

**Anliegen:** Gestaltung des Jahresrückblicks der Abteilung

**Hypothese:** Im dynamischen und jungen Team stehen die zukünftigen Herausforderungen häufig im Fokus. Dies kann zu Stress bei den Teammitgliedern führen. Eine Reflexion der bisherigen Teamleistungen soll das Selbstvertrauen und die Zuversicht stärken. Dies soll zu einer Verringerung der eigenen Erwartungen an die eigenen Leistungen und somit zur Entlastung der Teammitglieder führen.

**Prozessberatung:** Darstellung eines Baumes mit den „Früchten“ des Jahres. Jeder Mitarbeiter hängt für sich die Erfolge des Jahres in Form von Früchten an den Baum.

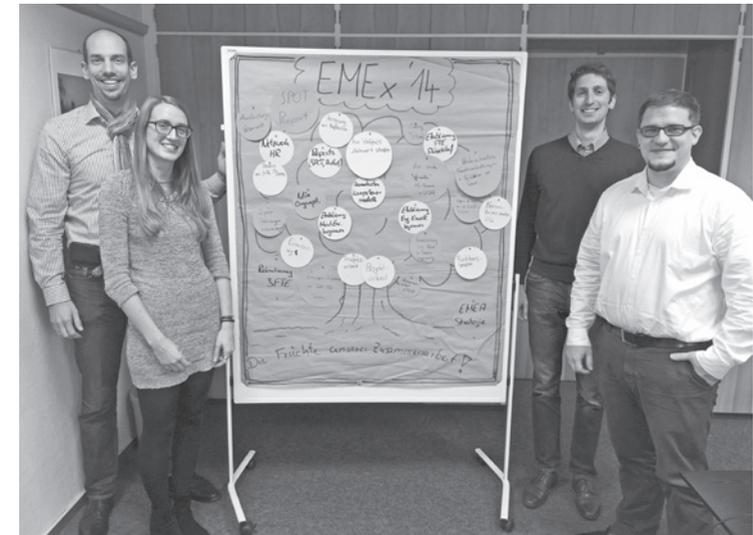


Abbildung 12: Das Team mit den „Früchten“ des Jahres 2014

**Methode:** Symbole

**Anliegen:** Ein Teammitglied scheidet aus und soll verabschiedet werden.

**Hypothese:** Das Teammitglied hat bisher kein Feedback durch das Team erhalten. Das Team hat sich bisher noch nicht die Zeit genommen, das Teammitglied aus dem Team zu verabschieden.

**Prozessberatung:** Gemeinsame Gestaltung einer Abschiedskarte durch das verbleibende Team mit Auswahl von passenden Symbolen und Formulierung von wertschätzenden Zuschreibungen.



Abbildung 13: Gemeinsam gestaltete Abschiedskarte mit wertschätzenden Zuschreibungen

**Methode:** Skulpturarbeit

**Anliegen:** Ein erfahrenes Teammitglied verlässt eine Einheit und wird durch ein neues, unbekanntes Teammitglied ersetzt.

**Hypothese:** Das erfahrene Teammitglied übernimmt im Team diverse offizielle und inoffizielle Rollen. Die restlichen Teammitglieder sind alle sehr jung und haben bisher noch keine Erfahrung mit dem Abschied eines Teammitgliedes gemacht. Eine Reflexion der Situation ist dem Team somit nur schwer möglich. Eigene Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten können nur schwer erkannt werden.

**Prozessberatung:** Aufstellung des Teams und Erleben der Veränderung, indem das ausscheidende Teammitglied das Team verlässt und indem das neue, unbekanntes Mitglied in das Team eintritt (Stuhl als Stellvertreter).

**Methode:** Skulpturarbeit mit dem Familienbrett

**Anliegen:** Nicht gleichberechtigte Redeanteile zwischen Klient und Freund.

**Hypothese:** Der Klient kann die Gesprächssituation nur unklar schildern. Eine Aufstellung mit dem Familienbrett unterstützt ihn bei der Reflexion des Gesprächs und bei der Identifikation von möglichen Mustern.

**Prozessberatung:** Aufstellung der Situation auf dem Familienbrett mit Darstellung der Redeanteile.

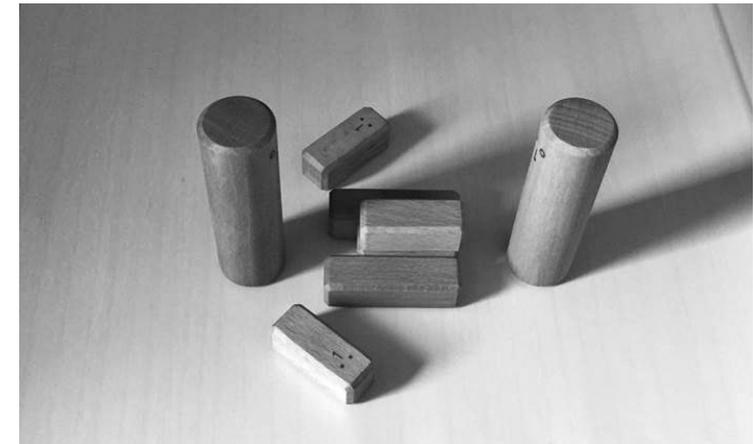


Abbildung 14: Skulpturaufstellung mit dem Familienbrett

**Methode:** Skulpturarbeit

**Anliegen:** Die chinesische Klientin kann sich nicht entscheiden, ob sie alleine in Deutschland bleibt oder zurück zu ihrer Familie nach China geht.

**Hypothese:** Die Klientin hat aufgrund ihres langjährigen Aufenthaltes die europäische Kultur angenommen und sich zunehmend von den Traditionen ihrer Heimatkultur entfernt. Dies führt zum Verlust des Bekannten sowie Ungewissheit und Angst. Es könnte der Klientin helfen sich im Rahmen der Beratung in beide Systeme zu begeben. Die Reflexion ihrer Gedanken und Gefühle in den beiden Systemen könnte ihr dann bei der Entscheidungsfindung helfen.

**Prozessberatung:** Darstellung des beruflichen Werdegangs inkl. der Wohnorte und Positionierung der Klientin.

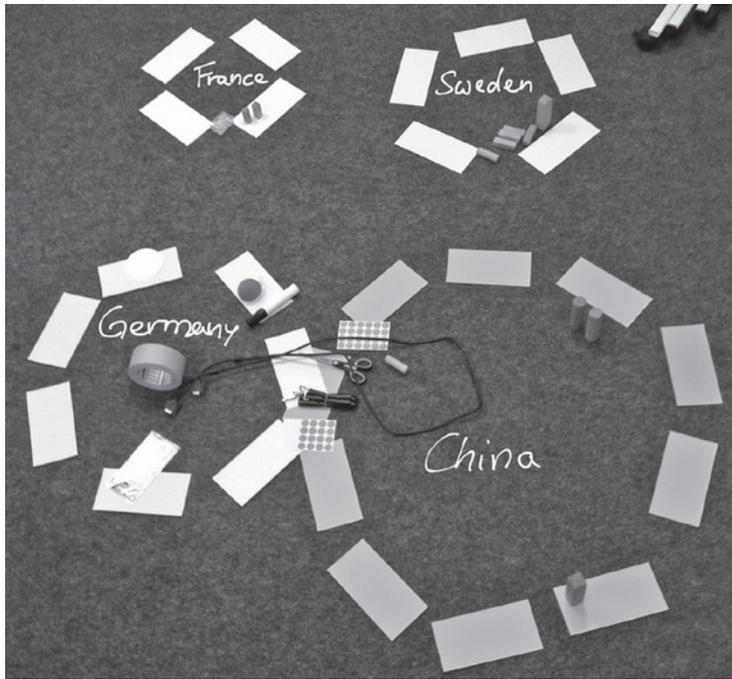


Abbildung 15: Aufstellung der Wohnorte

Methode: Skalierungen

Anliegen: Teaminterne Abstimmung zur Integration der Kollegen an den Standorten.

Hypothese: Die Teammitglieder haben ein unterschiedliches Verständnis von Integration und deren Relevanz.

Prozessberatung: Jedes Teammitglied wird bezüglich der Integration und deren Relevanz mit Hilfe von Skalierungen abgefragt. Die Teammitglieder tauschen sich nachfolgend untereinander zu den unterschiedlichen Einschätzungen aus.

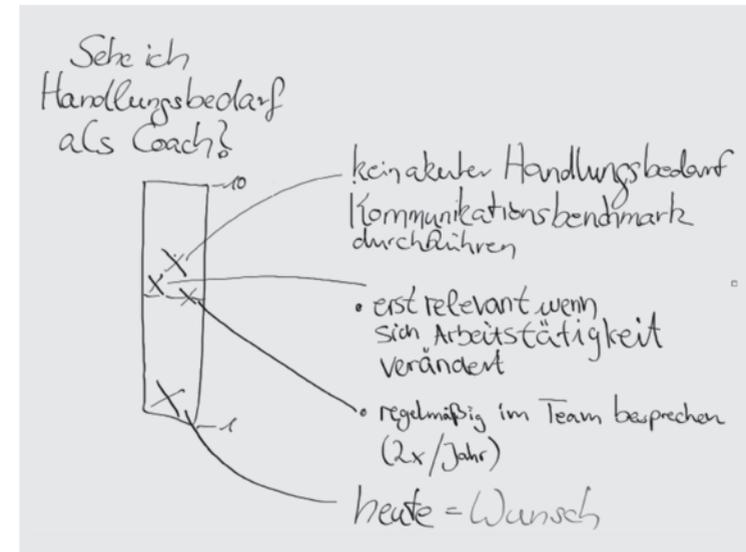
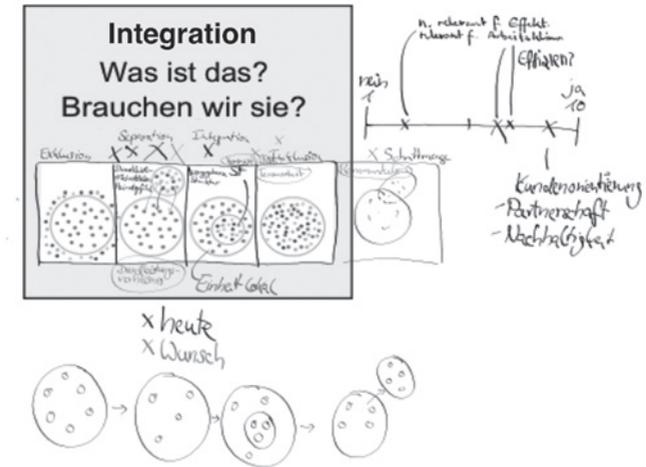


Abbildung 16 und 17: Skalierungsfragen zum Thema Integration

### Unterscheidung von Fach- und Prozessberatung

Im Rahmen meiner Beratungen habe ich festgestellt, dass es für mich sowie für meine Kollegen und Mitarbeiter stellenweise anspruchsvoll ist, meine Rolle als Fachberater von meiner Rolle als Prozessberater im Rahmen der Systemischen Beratung zu trennen. Dies äußert sich dadurch, dass von den Klienten häufig der Wunsch geäußert wird, dass von mir eine Lösung präsentiert wird. Um Verständnis für meine Haltung in der Systemischen Beratung zu schaffen, habe ich ein Konzept entwickelt, welches meinem Beratungsangebot an Fach- und Prozessberatung einen Rahmen verleiht und die Beratungen in Beziehung zueinander setzt sowie deren Unterschiedlichkeit sichtbar macht (siehe Abbildung 18).

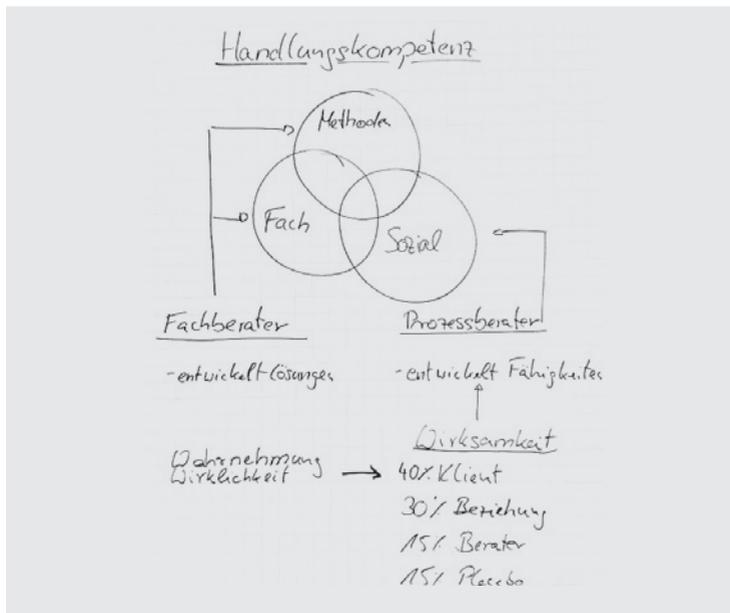


Abbildung 18: Skizze Kompetenzmodell und Beratungsangebot

Das genutzte Konzept basiert auf einem Kompetenzmodell, welches aus drei Kompetenzbereichen besteht. Die Mitarbeiter erhalten in den zwei Kompetenzbereichen „Fachkompetenz“ und „Methodenkompetenz“ bei Bedarf Fachberatung. Im Kompetenzbereich „Sozialkompetenz“ wird bei Bedarf Prozessberatung angeboten (siehe Abbildung 19).

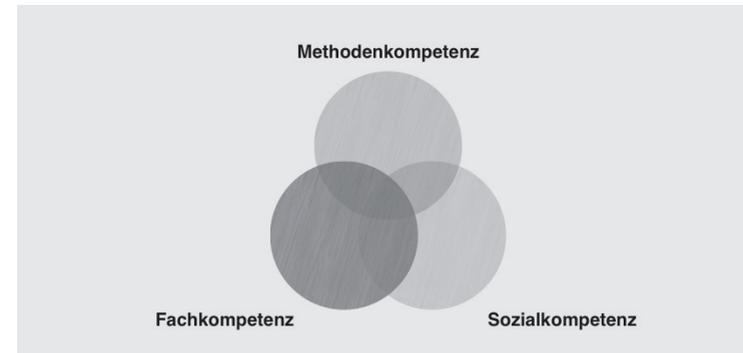


Abbildung 19: Kompetenzmodell

Im Bereich der Fachkompetenz werden die Mitarbeiter unterstützt, Fachthemen zu beherrschen. Eine Auswahl der Fachthemen ist der Abbildung 20 zu entnehmen. Die Schulung zu den Fachthemen wird problem- und projektbezogen durchgeführt.

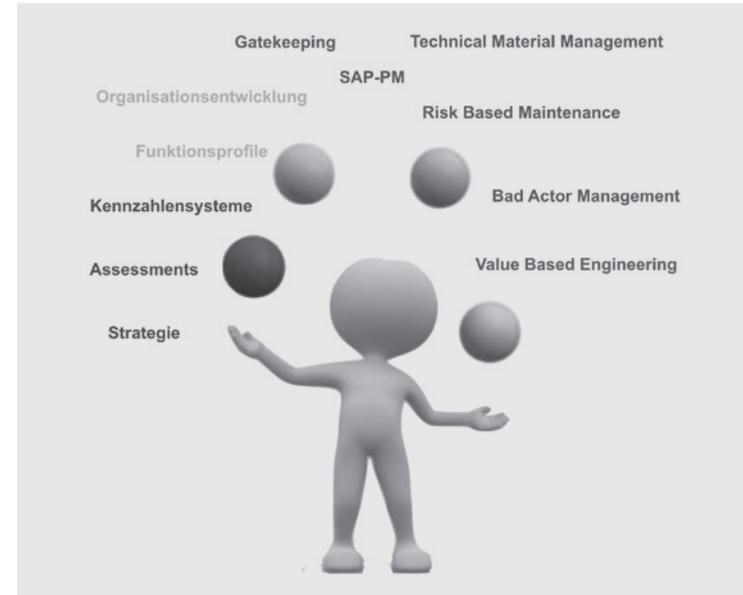


Abbildung 20: Fachkompetenzthemen

Im Rahmen der Methodenkompetenz wird Projektmanagement geschult. Das Projektmanagement basiert auf dem PDCA-Zyklus nach Deming.

Als Strukturierungsmerkmal im Bereich der Sozialkompetenz wird ein unternehmensinternes Kompetenzmodell genutzt. Das Modell unterscheidet acht Sozialkompetenzen. Im Rahmen von regelmäßigen Mitarbeiterentwicklungsgesprächen wird mit den Mitarbeitern über die Selbst- und Fremdwahrnehmung bezüglich dieser acht Sozialkompetenzen gesprochen und sinnvolle Entwicklungen abgestimmt. Die Systemische Beratung ist ein mögliches Mittel, die Entwicklungen der Sozialkompetenz der Mitarbeiter zu unterstützen. Die Abbildung 21 zeigt beispielhaft die von einem Mitarbeiter vorgeschlagenen Entwicklungen, zugeordnet zu den Kompetenzen des übergeordneten Kompetenzmodells.

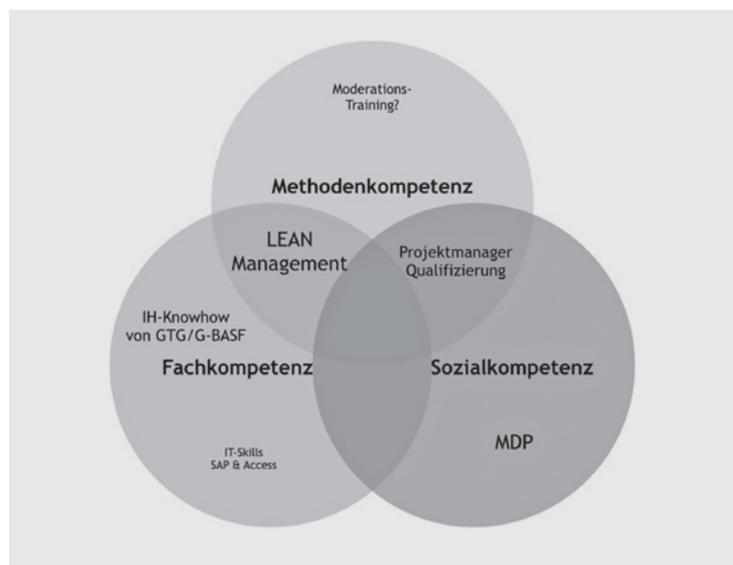


Abbildung 21: Entwicklungen eines Mitarbeiters zugeordnet zu den Kompetenzen

Durch das Modell ist eine klare Unterscheidung in Fachberatung und Prozessberatung möglich. Die Mitarbeiter können so auch die unterschiedlichen Rollen und Haltungen des Beraters besser verstehen.

## Ergebnis

Beratung im eigenen beruflichen Umfeld stellt besondere Anforderungen an mich als Berater und an meine Klienten. Zum einen beeinflusst die berufliche Beziehung die Beratung. Zum anderen erwarten meine Klienten häufig von mir, dass ich ihnen eine Lösung präsentiere. Im Projektbericht habe ich gezeigt, wie diese Anforderungen in meiner Beratung Berücksichtigung finden. Zur Unterstützung einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Klient und Berater erhalten die Klienten u. a. von mir eine unterzeichnete Schweigepflichterklärung. Systemische Methoden wende ich nun noch stärker zur Bearbeitung beruflicher Anliegen an und lasse selbige auch in meine Führungsarbeit einfließen. Zudem habe ich ein Konzept entwickelt, welches hilft die Fach- von der Prozessberatung zu unterscheiden und welches in die Mitarbeiterentwicklung des Unternehmens eingebettet ist.

**Dipl.-Ing. Markus Fleischer:** Der Autor wurde 1978 in Recklinghausen geboren. Nach dem Studium des Maschinenbaus an der RWTH Aachen und der UTS Sydney arbeitete er sieben Jahre bei einem Automobilzulieferer im Bereich der Produktion und Instandhaltung. Dort war er zuletzt als Technischer Leiter eines Produktionsstandortes tätig. Seit drei Jahren leitet er eine interne Unternehmensberatung bei einem Chemieunternehmen. In dieser Funktion unterstützt er mit seinem Team die Weiterentwicklung von 18 technischen Einheiten in Deutschland und leitet den europäischen Austausch zu den Themen Instandhaltungsausführung, Instandhaltungsberatung und Anlagenverfügbarkeitserhöhung. Die Ausbildung zum Systemischen Berater beim IF Weinheim wird der Autor Ende 2015 abschließen.