

## Systemische Organisationsentwicklung – Konkretes aus der Kommunikationspraxis

**Ein Erfahrungsbericht, wie der Werkzeugkasten der systemischen Organisationsentwicklerin der Kommunikationsberaterin dabei hilft, neue Fragen zu stellen, Unbequemes dienlich zu machen und dem Klienten den Weg in eine nachhaltigere Kommunikation zu öffnen**

**Maie-Brit Koch**

### Zusammenfassung

*Dieser Beitrag führt in die Praxis der Kommunikationsberatung. Anhand eines Fallbeispiels wird gezeigt, wie bereichernd das Handwerkzeug der Systemischen Organisationsentwicklung bei sensiblen Fragestellungen innerhalb von Organisationen wirken kann. Der Beitrag dokumentiert, wie neue (systemische) Fragestellungen und die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung als Beraterin wichtige Sichtweisen auf den Klienten öffnen können.*

Ich arbeite als freie Kommunikationsberaterin und unterstütze Unternehmen und Organisationen dabei, ihre Kommunikation relevant zu gestalten. Das heißt, ich berate in strategischen Fragen, bei denen es um Zielgruppen, Kanäle und konkrete Organisation geht. Ich helfe aber auch dabei, die für sie entscheidenden Inhalte und Botschaften herauszuarbeiten: Was möchte ich sagen und wem? Was interessiert den Empfänger am anderen Ende meines gewählten Kommunikationskanals?

Eine wichtige Fragestellung für mich als Beraterin ist oftmals, wie der Kunde, beispielsweise die Organisation, nach außen kommuniziert und inwieweit sich diese öffentlichen Botschaften mit dem decken, was sich in der internen Kommunikation wiederfindet. Sind wir als Organisation im inneren Kern das, was wir nach außen behaupten zu sein?

Denn erzählen wir nach außen etwas, das wir nicht im Inneren leben, dann wird jede neu gestaltete, aufpolierte, geschärfte Kommunikation nicht langfristig, nicht nachhaltig funktionieren. Erkenne ich als Kommunikationsberaterin diese Diskrepanz zwischen Kundenwunsch und gelebtem Organisationsalltag, kann ich gegensteuern. Oftmals bedeutet dies aber eine Verschiebung im Fokus der Beauftragung: Manch ein Wunsch nach Kommunikationslösungen entpuppt sich dann als Fragestellung für die Systemische Organisationsentwicklerin: „Wir möchten gerne neu und anders über uns erzählen, vielleicht müssen wir dann nicht so genau hinsehen, wo es bei uns im Getriebe knirscht.“

Vor diesem Hintergrund habe ich gemerkt, dass klassische Methoden der Kommunikationsplanung oftmals nicht ausreichen, wenn es im Innern der Kunden-Organisation klemmt. Es wird ein Widerstand bleiben, Fristen werden verschleppt, Vereinbarungen werden nicht eingehalten oder permanent hinterfragt. Arbeits- und Abstimmungsabläufe geraten zur Tour de Force und bei Kunden und Beratern weicht die Ausgangsmotivation im schlimmsten Fall der Unzufriedenheit.

In solchen Momenten habe ich jetzt die Möglichkeit, in meiner Rolle nicht nur als Kommunikationsberaterin, sondern auch als Systemische Organisationsentwicklerin die Pausenkarte zu zücken und ein scheinbar festgefahrenes Projekt anders zu bewerten und dann mit dem Kunden gemeinsam neu auszurichten – auch wenn das mitunter heißt, die Auftragsklärung zu hinterfragen.

Schauen wir in die Praxis, wie so etwas aussehen kann.

### Das Kind braucht einen neuen Namen – wie umgehen mit einem Auftrag im Auftrag?

Uns erreichte die Anfrage eines potenziellen Klienten, der sich für die Organisation, in der er zum vierköpfigen Führungsteam gehört, einen Namenswechsel wünscht:

*„Wir stellen schon fest, dass der Name (zumindest) in der Szene Anerkennung genießt. Kollegen deutschlandweit wissen, wer wir sind. Zudem entsprach und entspricht der Name der Realität und Tätigkeit eines namhaften Teils des Hauses. Wirtschaftlich spielen aber auch andere Tätigkeitsfelder mittlerweile eine entscheidende Rolle für unsere Organisation, die der bestehende Name nicht abdeckt. Wichtig ist, dass der neue Name eine Erweiterung und nicht eine Ersetzung der bisherigen Tätigkeit widerspiegelt. Trotzdem reift der Gedanke, ob die Chancen, die mit einer Namensänderung einhergehen, nicht die Risiken überwiegen. Das größte Risiko besteht darin, dass die Änderung des Namens, ohne Anlass(!), als das Eingeständnis eines Misserfolgs in der missgünstigen Szene gesehen wird.“*

Die Erfahrung zeigt: Bei Namensgebungen steckt der Teufel in vielen Details. Persönliche Präferenzen, rechtliche Bestimmungen oder negative Assoziationen sind nur einige der Gründe, die eine Namensgebung mitunter so schwer machen. Geht es um die Umbenennung einer bestehenden, erfolgreichen Organisation, wird es besonders vielschichtig. Vielfältige Erfahrungen, Emotionen und Geschichten sind bereits mit dem Namen verknüpft. Er ist das sichtbare Zeichen, das eine Abgrenzung nach außen schafft und das System nach innen zusammenhält. Von der Büroassistentin, die sich am Telefon unter diesem Namen meldet, über Firmenevents, Visitenkarten, Türschilder und Briefbögen – ein Name schafft Identifikation nach innen und strahlt nach außen.

Mit der Anfrage der Namensgebung erreichten meine Kollegen und mich dann auch schon erste Namensvorschläge, die von den vier Führungskräften der Organisation entwickelt worden waren, sowie ein ausführliches schriftliches Briefing, das erklärte, warum ein neuer Name so wichtig sei: *„Auch, wenn wir in der Szene ein Begriff sind, ist uns mehrfach aufgefallen, dass Außenstehende die Marke nicht als solche begreifen. Gleichzeitig wachsen wir als Organisation und möchten uns zukünftig neue Zielgruppen erschließen. Deshalb wünschen wir uns einen Namen, der sich weniger deskriptiv auf Tätigkeiten beschränkt, sondern als übergeordnete Marke fungieren kann.“*

Wir vereinbarten zum Einstieg einen ersten Termin mit allen vier Entscheidern in den Räumlichkeiten der potenziellen Klienten. Unsere Hypothesen und beraterische Fragestellungen vor diesem Treffen waren:

- a) Hypothese: Es gibt unterschiedliche Wirklichkeitsbeschreibungen innerhalb des Klientensystems. Frage: Wer beschreibt die aktuelle Situation und ihre Entstehung wie? Worin gibt es Einigkeit, worin Unterschiedlichkeit? Welche Erwartungen bestehen gegenseitig und uns gegenüber?
- b) Hypothese: Es gibt günstigere und ungünstigere Auftragskonstellationen aus unserer Sicht. Frage: Was brauchen wir als Berater für einen gelingenden Prozess? Welche (Teil-)Aufträge würden wir annehmen, welche ablehnen und warum?

Diese direkten Klientenkontakte haben mit der systemischen Brille eine ganz neue Bedeutung bekommen. Habe ich bisher meine Aufgabe viel im Zuhören verstanden, um dann mit Fingerspitzengefühl herauszuarbeiten, was neben dem Gesagten als Subtext auch in eine Beauftragung hineinspielt, arbeite ich heute viel stärker mit Hilfe von Fragen. Und gewinne so bereits beim ersten Gespräch wertvolle Informationen und Einblicke, die mir in der Auftragsklärung helfen oder eben auch dazu führen können, eine Anfrage abzulehnen, sei es, weil es eine Fragestellung gibt, die andere Experten braucht oder aber, weil die Fragen in einem ersten Gespräch dem Klienten den Blick öffnen und dieser für sich eine Lösung findet.

Für diesen ersten persönlichen Kontakt kamen folgende Fragestellungen mit in das erste persönliche Gespräch:

- Wer ist beteiligt an der Namensgebung (sichtbar und unsichtbar)?
- Wie beschreiben die einzelnen Beteiligten den Ist-Zustand/die Ausgangslage?
- Wie wird der aktuelle Name jeweils wahrgenommen?
- Wie lautet die Aufgabenstellung?

- Kann diese Aufgabe konkret formuliert werden oder gibt es verschiedene sichtbare/unsichtbare „Baustellen“?
- Von wem kommt der Auftrag (explizit und zwischen den Zeilen)?
- Gibt es mehr als einen Auftrag?
- Wer würde von Kundenseite alles am Prozess beteiligt sein (in der direkten Zusammenarbeit)?
- Welche Beziehungen/Stimmungen sind innerhalb des Führungsteams sichtbar und was heißt das für die Angebotserstellung?
- Gibt es erkennbare Untersysteme (Lagerbildung pro/contra, jung/alt etc.)?
- Welche Beziehungen entstehen zwischen uns und den Kunden und wie kann man diese für eventuelle weitere Schritte nutzen (Aufgabenverteilung, Rollen in der Kommunikation)?

Zielsetzung für diesen ersten Schritt nach dem Kennenlernen war es, Ist-Zustand, Aufgabenstellung und Vorstellungen der Klienten zu konkretisieren, um daraus entsprechende Arbeitsschritte für ein detailliertes Angebot ableiten zu können. Zugleich ging es aber auch darum, ein erstes Beziehungsfundament zu schaffen, um bei Beauftragung von Anfang an alle Beteiligten in den Prozess einbinden zu können.

In einem Besprechungsraum des Klienten trafen wir zuerst einen sehr motivierten Herrn S. (Initiator der Anfrage), der direkt mit uns in das Thema einsteigen wollte, während wir warteten. Als die nächsten Gesprächsteilnehmer eintrafen (Dr. S. und Hr. P.) wurden wir gebeten schon einmal mit einer Vorstellungsrunde zu beginnen, bevor mit einiger Verspätung auch der vierte Partner Herr B. dazustieß und sich ohne große Umstände in die Runde einfügte.

Nach einer kurzen Schilderung der Ausgangslage durch Herrn S. zeigten sich die Herren P. und Dr. S. in ihren Kommentaren zunächst zurückhaltend bis unsicher, was eine potenzielle Umbenennung betraf, aber nicht deutlich ablehnend. Die Kritik von Herrn S. wurde durchaus wahrgenommen und verstanden, wenn auch nicht von allen geteilt. Wir stellten in der Folge unsere Arbeit vor, skizzierten mögliche Ansätze/Prozessverläufe für eine Zusammenarbeit und stellten Fragen zu Methoden und Zielen.

#### **Einschub:**

*„Es gibt da so ein Bauchgefühl“*

*Es sind die direkten, persönlichen Gespräche, etwa in Briefing-Situationen, in denen ich am deutlichsten wahrnehme, wie sich meine Sicht als Kommunikationsberaterin erweitert hat, seit ich auf Werkzeuge der Systemischen Organisationsentwicklung zurückgreifen kann. Das*

*Bauchgefühl ist eine Fähigkeit, die sich schwer verkaufen, mit einem Wert bemessen lässt – zu schwammig, zu ungenau, zu unkonkret sind die Assoziationen, die dieser Begriff auslöst. Es sind aber das Bauchgefühl, die Wahrnehmung auch von Untertönen, Beziehungen und Atmosphäre, die einen echten Unterschied im Auftrag für den Klienten machen können. Wenn ich mir die Mühe mache, aus diesem Bauchgefühl heraus neue Fragestellungen zu formulieren.*

Das Bauchgefühl nach dem Gespräch sagte, dass zwar alle Beteiligten gerne im selben Boot säßen, aber noch längst keine Entscheidung über das gemeinsame Ziel gefallen war. Dieses Boot dümpelte noch im Hafen und wartete auf seine Passagiere, nur einer hatte bereits die Hand am Segel. Besonders deutlich wurde das bei der Verabschiedung, bei der Herr S. wieder voll in die Verantwortung über die weitere Kommunikation gesetzt wurde, ohne dass weitere Beteiligte Engagement zeigten.

Mit den Beobachtungen aus dem ersten Kennenlernen ergab sich neben den Sachinformationen zum Auftrag insbesondere eine Hypothese, die wir in den weiteren Prozess einbringen wollten – mit der Beauftragung würden wir uns in ein Spannungsfeld begeben, bestehend aus expliziten und impliziten Aufträgen:

- Die offizielle Beauftragung des Namingprozesses sowie eine Definition der Positionierung der Klientenorganisation.
- Der inoffizielle Auftrag des Klienten, der den Kontakt angebahnt hat: „Seid mein Sprachrohr und verteidigt meinen Wunsch nach Veränderung und Sichtbarkeit, indem ihr im neuen Namen mich und meine Kompetenzen abbildet!“
- Die Bewahrer unter den Partnern: „Arbeite mit uns, aber erhalte die bestehende Situation, damit wir uns mit einem neuen Namen im Wettbewerbsumfeld nicht lächerlich machen!“
- Die beiden Gründer der Organisation: „Erkenne unsere Leistung der ursprünglichen Namensgebung an, auf die wir stolz sind, und nutze sie konstruktiv für den weiteren Prozess!“

Für einen erfolgreichen Prozess würde es unumgänglich sein, auch einen Blick auf die Beziehungen/Spannungsfelder zwischen den Partnern zu werfen und hier – wo nötig/möglich – zu glätten und Diskussionen anzuregen, um uns versteckte Hürden sichtbar zu machen und diese bestenfalls aus dem Weg zu räumen.

Unser Angebot musste also implizit die verschiedenen Aufträge abdecken, auch wenn sie vom Kunden noch nicht alle klar definiert werden konnten. Und wir mussten überlegen, welche unausgesprochenen Aufträge, die sich zu sehr vom Ursprungsauftrag entfernen, wir

ganz klar nicht annehmen. Dazu gehörte auch der von uns wahrgenommene Auftrag „Seid mein Sprachrohr“. Unser Ziel war es, dem Kundensystem mit Allparteilichkeit zu begegnen und sich auf einen fruchtbaren Prozess zu konzentrieren.

### Haltung annehmen hilft

Auch das ist etwas, das mir die Systemische Organisationsentwicklung ermöglicht hat, klarer zu definieren: Ich muss als Beraterin eine Haltung haben. Und diese Haltung bedeutet auch eine Verpflichtung: mitunter Aufträge auch nicht anzunehmen oder auch Aufträge bewusst zu verlassen, wenn ich sie im Prozess mit dem Klienten nicht abgestimmt bekomme oder sie einfach meine Kompetenzen und Zuständigkeiten verlassen. Ich muss und darf nicht für alle Veränderungen im Prozess zur Verfügung stehen.

### Einschub

*Haltung annehmen ist mitunter leichter gesagt als umgesetzt. Wer freiberuflich tätig ist, weiß um die Bedeutung des Drucks der Wirtschaftlichkeit, der hinter jeder potenziellen Neubeauftragung steckt. Dennoch gilt mitunter, dass kein Auftrag der bessere Auftrag ist. Für wirklich nachhaltige Ergebnisse braucht es eben mehr als die Einstellung: „Wir sind bezahlte Dienstleister, wir dienen mit jedweder Leistung gegen Bezahlung“ oder die Überhöhung der eigenen Kompetenz: „Ich bin da Experte, also machen wir das so.“ Vielmehr geht es darum, die eigene Beratungsexpertise mit der Sachexpertise des Klienten, wenn es etwa um ein neues Produkt oder die neue Ausrichtung einer Organisation geht, zu koppeln. Und auch kritisch zu sein, im Fragen und der eigenen Haltung gegenüber.*

Wofür stehe ich zur Verfügung? Diese Frage tauchte im Rahmen des bereits skizzierten Auftrags des Öfteren auf und begleitete mich und meine Kollegen auch in die nächste Phase des Prozesses, einen Workshop mit den vier Geschäftsführern. Der Workshop war das wichtigste Werkzeug im Prozess mit den Klienten. Angesetzt für vier Stunden, sollte hier auf Grundlage der Auftragsklärung und unserer Hypothesen aus dem Erstgespräch gemeinsam mit den vier Geschäftsführern am Namingprozess gearbeitet werden. Bereits vorliegende Namensvorschläge der Partner sollten analysiert und auch ganz klar daraufhin betrachtet werden, was der Umbenennung bisher im Wege gestanden hatte und wo es eventuelle Widerstände gab. Das Format war bewusst als Workshop angesetzt, da die Geschäftsführer die Zeit aktiv miteinander gestalten sollten und wir uns eher als Begleiter und Impulsgeber sahen.

### Neues wagen, auch (und gerade) in der Beraterrolle

Im Vorgespräch mit den genannten Klienten wurde deutlich, dass die vier Geschäftsführer so eingespannt sind in ihrem jeweiligen Arbeitsalltag, dass Absprachen und Informationsaustausch oft unter Zeitdruck zwischen Tür und Angel und ohne festen Rahmen stattfinden. Dies passte zu den widersprüchlichen Haltungen zum Thema der Umbenennung und zu den vielgestaltigen Beziehungsebenen, die wir im ersten Kennenlernen wahrgenommen hatten. Wir wollten den Klienten deshalb ein Umfeld bieten, das einen Austausch auf Augenhöhe ermöglicht und von Anfang an allen Beteiligten dieselben Informationen zur Verfügung stellt.

Eine einheitliche Wissensgrundlage sollte auch vermeiden helfen, dass eine unterschiedliche Informationsgrundlage als grundsätzliche Hürde vorgeschoben werden kann. Um diesen unbelasteten Rahmen zu schaffen, der einen Unterschied zum Arbeitsalltag darstellt, mieteten wir einen externen Besprechungsraum im Studio eines Fotografen an. Ziel war es, mit dem ungewohnten Setting eine andere Aufmerksamkeit zu erzeugen, indem erst einmal grundsätzlich Neugier geweckt wird.

Der Workshop war nicht starr durchgeplant, sondern wir hatten auch eingerechnet, dass wir an jedem Punkt flexibel bleiben müssen, um auf Entscheidungen und Entwicklungen reagieren zu können. So stellten wir sicher, dass auch gegensätzliche Positionen gehört und mögliche Konflikte wahrgenommen werden können. Der Workshop sollte ein Prozess mit offenem Ausgang sein dürfen, an dessen Ende auch die Entscheidung stehen könnte, weiter am bestehenden Namen festzuhalten.

Wenn ich Klienten immer wieder auf Wegen begleite, die zu Neuerungen und in unbekanntes Terrain führen, muss auch ich als Beraterin eine Neugier und den Wagemut in mir haben, Neues zu probieren. Und sei es nur, indem ich bewährte Methoden auch mal ersetze oder neue Rollen annehme. Die systemische Brille ermöglicht es mir ganz anders aufzugreifen, was mir mein Gegenüber entgegenbringt. Ganz konkret kann das heißen, einfach anzusprechen, wenn etwa ein Klient 15 Minuten lang in einer ablehnenden Körperhaltung verharrt und so ohne Worte Einfluss auf die Gesprächssituation nimmt. Oder etwa, wenn permanent das Handy ablenkt: „Herr P., ich sehe, dass Sie seit 10 Minuten mit Ihrem Telefon beschäftigt sind. Würde Ihnen eine kurze Pause helfen, danach wieder mit ins Gespräch einzusteigen?“ oder auch: „Herr P., ich sehe, dass Sie immer weiter vom Tisch abrücken. Auf einer Skala von 1 bis 10, wie sehr interessiert Sie die Diskussion im Moment? Und welche Themen würden das ändern?“ Alles Fragen, die den Klienten spiegeln, wie ich sie wahrnehme, ohne dabei anzugreifen oder zu bewerten. Das gibt mir auch die Möglichkeit, sanft zu provozieren, wo es passt, um etwas das Eis zu brechen oder eine verfahren Situation aufzulösen.

Es ist sicherlich eine Typfrage, persönlich arbeite ich gerne mit sprachlichen Bildern und Humor. Das Mittel der provokativen Frage hatte ich aber bisher vermieden, weil mir die Werkzeuge fehlten, um mit der Reaktion umzugehen. Möchte ich meinen Klienten aber dabei unterstützen, seinen Blickwinkel zu ändern, kann ich nicht nur brav im sicheren Bereich fragen. Ich stelle aber zunehmend fest: Wenn ich mich in der Beraterrolle mehr traue, stärkt das meine Authentizität und macht mich für den Klienten als Beraterin greifbarer. Und das stärkt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Das Stimmungsbild, das wir zum Abschluss des Workshops einholten, zeigte:

- Die Stimmung nach der produktiven Arbeitsphase wurde als positiv wahrgenommen, was sich auch in einem gelösten Umgang der Teilnehmer miteinander zeigte.
- Es gab noch keinen hundertprozentig überzeugenden Kandidaten für den neuen Namen, was als Ergebnis aber als Teil des Prozesses verstanden wurde.
- Es wurde klar benannt, dass es gut war, sich ausgetauscht zu haben.

Unsere Gefühle, als Beraterteam, waren nach dem Workshop durchaus gemischt. Positiv konnten wir einstimmig für uns verbuchen, dass wir eine produktive Arbeitsatmosphäre geschaffen hatten, in der es zu einem Austausch gekommen war. Wir hatten einen Rahmen geboten, der das kritische Nachfragen aller Beteiligten ermöglichte, und es waren durchaus interessante Ideenansätze bei den Klienten entstanden, die wir ihnen gerne zum Weiterdenken ans Herz gelegt haben.

Auf der anderen Seite waren wir in einigen unserer eingangs formulierten Beobachtungen bestätigt worden und unsere Anfangshypothese hatte neue Dimensionen bekommen: Bei der Diskussion der Klienten geht es gar nicht vorrangig um die Namensgebung. Das ist nur das Thema, über das sich innerhalb dieses Systems am scheinbar unverfänglichsten sprechen lässt. Deshalb gab es während des Workshops zwar eine produktive Arbeitsphase, die aber kein endgültiges Ergebnis hervorbringen konnte.

Innerhalb dieser Klientenkonstellation herrschte eine Hierarchie, die aber nicht benannt wurde, und es gab ein Bewusstsein für das Dienstalder, das mit beeinflusst, wie schwer eine einzelne Stimme bei Entscheidungen wiegt. Werden diese Themen nicht angesprochen, würde das maßgeblich die Entscheidungsfindung im Namingprozess erschweren.

Die Negierung dieser nicht gleichen und nicht gleichwertigen bzw. nicht gleich schwerwiegenden Rollen konnte bei näherer Betrachtung durchaus ein grundlegender Teil dessen sein, was uns, mit dem Blick von außen, als potenzieller Konflikt erschien. Die Frage nach einem Namen könnte aus Sicht des Initiators des Prozesses vielleicht auch lauten: „Nicht wer sind

wir und wie heißen wir, sondern wer bin ich hier in diesem System und was genau ist meine Rolle?“. Was dann auch wieder zurückführen würde zu der grundsätzlichen Frage der Positionierung des Unternehmens – und somit letztlich auch einen direkten Bezug zur Namens-thematik hat.

Damit wurde aber deutlich, dass wir, sollten wir mit unseren Hypothesen richtig liegen, gar keinen direkten Schritt in Richtung Lösung entwickeln können, weil unsere Beauftragung ganz klar eine andere war. Unsere Einschätzung war hier auch, dass es viel Fingerspitzen-gefühl brauchen würde, um den Klienten zu kommunizieren, dass es möglicherweise eine ganz andere Fragestellung als die des Namens zu klären gäbe. Für den Moment vertagten wir dieses Thema, um erst einmal das Feedback der Klienten abzuwarten.

### Aus Fehlern lernen und Abschiede entscheiden

Es gab kein Feedback.

Stattdessen teilte uns der ursprüngliche Auftraggeber mit, dass die Kollegen sich zum Thema Workshop und Namensgebung „totschweigen“ würden. Und er bat um eine Hilfestellung in Form von Impulsfragen und Bewertungstools für die vorliegenden Namensvorschläge, die er gerne in ein Team-Building-Wochenende (ohne externe Moderation) mitnehmen wollte, um die Zeit dort zu nutzen, die Diskussion noch einmal zu beleben. Ein daraufhin verabre- detes Telefonat nahm der Klient nicht wahr und hatte somit die zugesagten Hilfsmittel vor- liegen, ohne dass wir die Möglichkeit hatten, noch einmal fragend einzugreifen und auch vorzubringen, dass es sein könnte, dass dies der falsche Moment für eine weitere Diskussion zum Thema Namen ist. Und auch, um ihm Tipps auf den Weg zu geben, die ihm im Mo- ment helfen bzw. guttun könnten, mit seiner Frustration umzugehen, die er klar geäußert hatte.

Mein Eindruck war zu diesem Zeitpunkt, dass Bewegung in das Klientensystem geraten war und dass allen Beteiligten und vor allem auch dem Initiator des Prozesses deutlich war, dass es in einem nächsten, begleiteten Schritt ans „Eingemachte“ gehen müsste, um in der Beauf- tragung voranzukommen. Die Hypothese, die sich daraus ergab, war, dass Herr S. sich sei- ner Position im Klientensystem nicht sicher war und sich eine Klärung wünschte. Diese sollte aber ohne viel Aufregung geschehen – am besten über die Lösung der Namensfrage. An diesem Punkt nicht noch einmal ins Gespräch mit dem Beratersystem zu treten, könnte als Vermeidungstaktik ausgelegt werden.

Wir hätten zu diesem Zeitpunkt gerne andere Möglichkeiten/Maßnahmen für die Partner aufgezeigt, die dann auch in eine Neuaufnahme der Namensfrage hätten fließen können –

zum einen, um den beauftragenden Klienten zu unterstützen, zum anderen, um den ande- ren Klienten den Weg aufzuzeigen, dass es auch andere Themen geben könnte, die an diesem Punkt vielleicht Sichtbarkeit erfahren sollten. Und nicht zuletzt wollten wir uns schützen und unsere gute Arbeit nicht in eine Sackgasse laufen lassen, die ein späteres Auf- greifen/einen Wiedereinstieg verbauen würde. Gleichzeitig wussten wir aber auch, dass wir den Klienten einiges an Gedankenfutter mit auf den Weg gegeben haben und dass die Unruhe, die im Klientensystem entstanden war, einen entscheidenden Schritt in Richtung Klärung darstellte.

Als nächstes erfuhren wir, dass unser Ansprechpartner in Elternzeit gegangen war und das Thema einem Kollegen übergeben hatte, der nicht Mitglied des Führungsteams der Orga- nisation und uns bis dahin völlig unbekannt war. Diese für uns wortlose Staffelübergabe passte zu unserer Hypothese, dass der Klient einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Thema aus dem Weg ging und lieber den Ball am Rollen halten wollte, ohne selbst entschei- dende Spielzüge auszuführen. Für uns war dies das Signal, uns aus dem Projekt zurückzu- ziehen. Ohne ein direktes Gespräch mit dem Initiator, aber auch mit allen Beteiligten, in dem eben auch die schleppende Kommunikation im Nachgang des Workshops hätte the- matisiert werden müssen, konnten wir nicht mehr ruhigen Gewissens unserer Beraterrolle nachkommen und dem Klientensystem keine sinnvolle Unterstützung bieten.

Mit einer ausführlichen Dokumentation dessen, was wir gemeinsam erarbeitet haben und auch ausgewählten Eindrücken, die wir gewonnen hatten, verabschiedeten wir uns freund- lich und mit guten Wünschen per E-Mail und ließen auch anklingen, dass unser Eindruck war, dass es momentan andere Fragestellungen innerhalb des Unternehmens gibt und wir deshalb für den Moment die Namensgebung nicht weiter vorantreiben würden, aber natür- lich jederzeit für einen persönlichen Austausch und ein Resümee zur Verfügung stehen.

### Ein persönliches Resümee

Eine große Unterstützung für mich war in dieser Zeit die parallel laufende Ausbildung zur Systemischen Organisationsentwicklerin. Im Rahmen der Supervision konnte ich für mich wichtige Fragestellungen klären und nahm nach jedem Modul weitere wertvolle systemi- sche Werkzeuge mit, die ich immer direkt in meiner Arbeit anwenden konnte. Sehr wichtig war für mich auch der Austausch mit den anderen Teilnehmerinnen der Weiterbildung, die vor jeweils ganz unterschiedlichen beruflichen Hintergründen wichtige Fragen formulierten oder auch mit Impulsen zum Neudenken anregen konnten, was mir sehr weitergeholfen hat.

Im Ergebnis konnte ich für mich im Rahmen dieser Beauftragung eine Haltung entwickeln, die es mir ermöglicht hat, meiner Beratungsverantwortung gerecht zu werden und mich

darauf einzulassen, zu sagen: „Ich kann das gerade nicht lösen und es ist vielleicht auch gerade nicht dran“ – ohne dass ich dabei das Gefühl hatte, dass diese Entscheidung zum Abschied etwas mit mir und meiner Kompetenz als Beraterin und Systemischen Organisationsentwicklerin macht.

Es bleiben wichtige Fragen, die mich sicher auch im Hinblick auf andere Klientensysteme immer wieder beschäftigen werden und die ich mir immer wieder neu beantworten muss:

- Wie gehe ich damit um, wenn ich einen Auftrag im Auftrag entdecke und das Gefühl habe, die beauftragte Fragestellung verändert sich?
- Welche Instrumente stehen mir zur Verfügung, um in einem solchen Fall vielleicht noch nachträglich die Beauftragung feinzustimmen?
- Wann ist es aber vielleicht auch gut und o.k. einer festgelegten Beauftragung dennoch einfach nachzukommen, ohne den Auftrag nachzubessern und die entstehenden Ergebnisse/Fragen/Impulse dann zu nutzen, um den Klienten an den Gedanken heranzuführen, dass es sein könnte, dass er vor ganz anderen Fragen steht als anfangs gedacht?

Bücher, die mir in Rahmen dieser Beauftragung sehr geholfen haben:

- von Schlippe, A., Schweizer, J. (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, C., Rosse, R. (1999). Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.

**Maie-Brit Koch** (Jahrgang 1977) ist als freie Kommunikations- und Strategieberaterin im Rhein-Main-Gebiet tätig. Gemeinsam mit ihrem Ehemann führt sie die Kommunikations- und Strategieberatung Koch & Konsorten. Seit 2017 ist die Historikerin zudem Systemische Organisationsentwicklerin. Vor ihrer freien Tätigkeit hat Maie-Brit Koch in leitender Position in Kommunikations- und PR-Agenturen in Berlin gearbeitet. Sie begleitet Einzelpersonen und Organisationen beim Blick über den kommunikativen Tellerrand hin zu einer authentischen Kommunikation.

[mbk@kochundkonsorten.de](mailto:mbk@kochundkonsorten.de) / [www.kochundkonsorten.de](http://www.kochundkonsorten.de)