

**Abschlusskolloquium
Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung
2019**

Facharbeit zum Thema:

**Drinnen oder Draußen? Das ist hier die Frage.
Von der Nähe und Distanz zum Klientensystem
in einem systemischen Beratungsprozess.**

Pfr. in Esther Witte
Vorburg 33
32469 Petershagen

Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Arbeit ohne fremde Hilfe angefertigt und die benutzte Literatur vollständig angegeben habe.

Die Stellen der Arbeit, die anderen Werken entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Petershagen, den 27.06.2019

Esther Wille

Inhaltsverzeichnis

1. Wie verstehe ich mich in meiner Rolle als Beraterin?	1
2. „Drunnen oder Draußen?“ - eine Frage von Anfang an	2
3. Vier mögliche Schritte „ins Haus des Klientensystems“ hinein	4
3.1 Der erste Schritt: Das eigene (Fach-)Wissen	4
3.2 Der zweite Schritt: Der Wunsch nach Lob und Anerkennung	6
3.3 Der dritte Schritt: Meine persönlichen „Trigger“	9
3.4 Der vierte Schritt: Der eigene Zweifel am systemischen Ansatz	13
4. Fazit: Die Schönheit des Prozesses	16

Literaturverzeichnis

Anhang A1: Karte

1. Wie verstehe ich mich in meiner Rolle als Beraterin?

Ich musste nicht lange darüber nachdenken, welches Thema ich in dieser Arbeit behandeln und welche Aspekte ich noch einmal intensiv betrachten möchte. So manchen Impuls aus den einzelnen Modulen fand ich im Blick auf den Beratungsprozess interessant und weiter durch eine schriftliche Ausarbeitung des Nachdenkens wert. Aber besonders die acht Treffen der Ausbildungsgruppe nach jeder Einheit zur Vernetzung von Theorie, Haltung und Person, die Kerstin Neddermeyer für uns aufbereitet hat, ließen für mich das eigene Verständnis als Beraterin am interessantesten werden: Was macht mich als Beraterin aus? Wie ist mein Verhältnis zum Klientensystem? Worauf muss ich bei mir selbst achten, um die richtige Beziehung zu den Menschen vor mir zu wahren?

In meinen Berufsalltag als Pfarrerin habe ich mich in den ersten Amtsjahren mit der Annahme der ersten Pfarrstelle und dem Einzug in ein großes Pfarrhaus gut hineingefunden. Das war nicht immer einfach, denn man kann diesen Beruf als ein ganzheitliches Leben und Arbeiten beschreiben. Freiräume für ein möglicherweise anderes, privates Leben müssen bewusst geschaffen und aufrechterhalten werden. Ansonsten ist man unter dem „Dach der Gemeinde“ – gerade auch durch seinen Pfarrwohnsitz - immer präsent.

Vielleicht hat mich gerade das, der Blick auf mich als Amtsperson und das Erleben vom sprunghaften Wechsel meiner Rolle zwischen Pfarrerin und Gemeindeberaterin meinen eigenen Stand und mein Selbstverständnis in systemischen Prozessen am meisten interessiert.

Bildlich festgehalten und offen für viele Reflexionsstränge wurde mein Interesse an einer Karte, die Kerstin Neddermeyer zu Beginn der Ausbildung in unserer Gruppe verteilt hatte.¹ Obwohl ich mir damals eine andere Karte ausgesucht hatte, ließ mich dieses Bild doch gedanklich nicht mehr los. So manche Aspekte der systemischen Prozessberatung wurden mir an dieser Karte bewusst und ließen mich in den einzelnen Modulen immer wieder inne halten. Die besagte Karte zeigt ein Kind vor einem Haus, das sich auf einem Stuhl stehend

¹ Die betreffende Karte ist im Anhang dieser Arbeit beigelegt (A1).

mit dem Oberkörper durch ein offenes Fenster beugt. Mit den Beinen steht es noch draußen - vor dem Haus auf dem Stuhl. Mit dem Kopf und den Schultern ist es bereits drinnen – im Inneren des Hauses.

Somit ist das Kind halb drinnen und halb draußen, immer mit einem Schritt vor der Tür und doch ganz bei der Sache - drinnen also. Ich finde, dass dieses Bild die eigene Rolle als Beraterin sehr treffend zusammenfassen kann, denn gleichzeitig zeigt die Abbildung, dass die Beibehaltung dieser Haltung nicht immer einfach ist. Sie ist fast schon ein Balanceakt. So wie das Kind auf der Karte dazu kommt, sein eines Bein zu heben, um noch tiefer in das Haus hinein gucken zu können, ist man als Beraterin auch versucht, ganz in das Haus des Klientensystems hinein zu gehen und mit ihm eine Einheit zu bilden. Immer wieder schwebt man in den Beratungsprozessen in der Gefahr, mehr (gemeinsam) drinnen als (allein) draußen sein zu wollen.

Auf diese Schwierigkeiten und Probleme, die ich in meinen bisherigen Beratungsprozessen an mir selbst und an anderen Kolleginnen und Kollegen beobachten konnte und die ich mir versucht habe, immer wieder bewusst zu machen, möchte ich im Folgenden näher eingehen. Das vorliegende Kartenbild bildet dabei eine gedankliche Hilfestellung.

Zugespitzt kann meine Fragestellung in dieser Arbeit demnach lauten: Welche Aspekte und welche bewussten oder unbewussten Regungen in mir selbst bringen mich in die Versuchung, meinen Fensterplatz, den Zwischenort zwischen drinnen und draußen, aufzugeben und mich als Beraterin ganz in das Haus des Klientensystems hinein zu begeben?

2. „Drinnen oder Draußen?“ - eine Frage von Anfang an

Die Schwierigkeit des „Fensterplatzes“ liegt schon zu Beginn, in der Entstehung des Berater-Klienten-Systems begründet. Es ist eine Schwierigkeit, auf die der zukünftige Beratungsprozess überhaupt erst aufbaut, denn jedes Setting benötigt eine unbedingte Voraussetzung: eine tragfähige und vertrauensvolle Beziehung zwischen Beratersystem

(BS) und Klientensystem (KS).² Nur in einer vertrauensvollen Atmosphäre können Phasen von Unsicherheit so bewältigt werden, dass das BS das KS hindurchführen kann.³

Um diese Atmosphäre aufzubauen und als Bedingung festzusetzen, dient gerade auch das Erstgespräch und die darin am Ende alles bündelnde Frage: „Wollen Sie *mit uns* als Beraterteam zusammenarbeiten?“

Schon beim ersten Kontakt mit dem KS spürt man, ob dem BS vom KS Vertrauen entgegen gebracht wird, Respekt und der Wunsch nach Verbindlichkeit (das Einhalten der Termine), oder ob eher Misstrauen, vielleicht sogar Abwertung durch schlechte Erfahrungen oder Hörensagen und Unverbindlichkeit das gegenseitige Verhältnis prägen sollen. Solche negativen Voraussetzungen müssen im Erstgespräch offen angesprochen werden, um eine mögliche Veränderung zu erreichen. Die *beiderseitige* Wertschätzung ist eine unbedingte Prämisse für den Beratungsprozess.

Dabei ist die Beidseitigkeit der Wertschätzung zu betonen, denn auch das BS muss sich zu Beginn der Beratung fragen: Können wir die Werte und Ansichten des KS respektieren, auch wenn wir selbst anders denken, gerade auch in theologischer Hinsicht (weil viele Beraterinnen und Berater aus dem Pfarrberuf kommen), in ähnlicher Situation anders handeln und andere Schritte einleiten würden? Können wir respektieren, dass es in diesem Prozess prinzipiell nicht darum geht, *unsere* Einsichten und Denkweisen zu vertreten und durchzusetzen, sondern in aller Wahrhaftigkeit für die eigene Person, dem KS zugewandt bleiben und nicht in eine verächtliche Haltung verfallen?

Oder im positiven Sinn ausgedrückt: Können wir die Sprache des KS sprechen, an sein Weltbild, seine Sichtweise, anknüpfen und den Komplexitätsgrad treffen, der vom KS verstehbar und somit adäquat ist?

Wie im Erstkontakt zwischen BS und KS mögliche Signale aussehen können, die die Bereitschaft zu einer wertschätzenden, vertrauensvollen Beziehung ausdrücken können, beschreibt Manuel Barthelmess in seinem Buch „Die systemische Haltung“ sehr

² Die Abkürzung BS für Beratersystem und KS für Klientensystem wird in dieser Arbeit im Folgenden stets verwendet werden.

³ Vgl. auch Königswieser, Intervention, 18; 48.

eindrücklich.⁴ Er verweist dabei auf die Nähe zu Ansätzen der humanistischen Psychologie. Einer dieser Ansätze ist die Beobachtung, dass Menschen, die sich dem anderen gegenüber wertschätzend verhalten (wollen), diesen in ihrer Gestik nachahmen. Generell geschieht dies eher unbewusst, kann vom BS aber auch gezielt eingesetzt werden. Signale dieser Art schaffen Vertrauen.

Solche Überlegungen sind zielführend, bringen mich aber an den Ausgangspunkt meiner Fragestellung wieder zurück: Bleibt bei allem Bemühen um einen gelungenen Beratungsprozess „der Platz am Fenster“ (s.h. Karte) gleich von Beginn an gewahrt oder mache ich den Schritt in das Haus hinein? Wie viel Nähe darf entwickelt werden? Und auf wie viel Distanz muss ich achten?

3. Vier mögliche Schritte „ins Haus des Klientensystems“ hinein

Im nächsten Kapitel meiner Arbeit möchte ich vier Aspekte hervorheben, denen ich in meiner bisherigen beraterischen Praxis begegnet bin und die mich dazu verleiten, meinen „Fensterplatz“ im Beratungsprozess aufzugeben, um die Distanz zum KS zu überbrücken.

3.1 Der erste Schritt: Das eigene (Fach-)Wissen

Der erste Schritt ins Haus hinein kann dem BS vom KS direkt angeboten und offeriert werden. Durch deutliche Signale der Hilflosigkeit und des großen Wunsches nach Veränderung der vorbefindlichen Situation, kann das Helfersyndrom beim BS schnell aktiviert werden.

Das BS möchte dem KS nun alle diejenigen nötigen Ratschläge geben, die sich das KS wünscht. Schließlich hat sich das BS ja auch auf den Weg gemacht, um dem KS zu helfen. Doch das Helfen des BS äußert sich in diesem Fall nicht in einer Hilfe zur Selbsthilfe, sondern in permanenten Äußerungen, die mit folgenden Worten beginnen: „Ich würde das so machen/habe das damals so gemacht ...“; „In meiner Gemeinde gehen wir so damit um ...“; „Ich weiß, ich wechsele nun meine Rolle hin zum Fachberater, aber es ist unbedingt nötig, dass Sie wissen, dass ...“.

⁴ Vgl. Barthelmess, Haltung, 126-142.

Solche Informationen können im Laufe eines Beratungsprozesses an manchen Stellen hilfreich sein, müssen dann aber m.E. nach besonders reflektiert eingesetzt werden. Als Grundregel habe ich *für mich* folgende Frage aufgestellt: Führen Informationen, die ich dem KS aus meiner eigenen Praxis gebe, dazu, dass das KS untereinander wieder besser ins Gespräch kommen kann und die Kommunikation weiterhin gelingt - oder nicht?

Ohne eine solche Selbstreflexion kann es dazu führen, dass das BS im Erzählen über die *eigene* Arbeit in der *eigenen* Gemeinde verweilt und nicht in der Situation des KS verhaftet bleibt.

Dabei muss sich das BS die Grundregeln des systemischen Ansatzes immer wieder verdeutlichen: Man selbst wird als Außenstehender und Hinzugekommener das KS niemals so gut verstehen, wie diejenigen, die Mitglieder des KS sind. Alle Ratschläge, die man aus der eigenen Praxis gibt, können deshalb für dieses System eventuell nicht adäquat sein. Das BS erfasst nur Bruchstücke der Situation des KS, eines Systems, das immer komplexer ist, als man es vermuten würde.⁵ Universelle Erfolgsrezepte, die das BS mitbringen und dem KS aushändigen könnte, sind nicht möglich. Es gibt stets nur maßgeschneiderte Lösungen. Und: „Das System spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Musik hören.“⁶

Wenn das BS diese Grundregeln nicht beachtet, macht es das KS noch hilfloser und damit „kleiner“⁷, als es von seiner Ausgangslage als anfragendes System bereits ist. Edgar H. Schein beschreibt diese Ausgangslage in seinem Buch „Prozessberatung für die Organisation der Zukunft“ recht umfassend. Im Blick auf die Psychodynamik in helfenden Beziehungen hebt er den zu Beginn einer Beratung herrschenden Statusunterschied zwischen BS und KS deutlich hervor. Er macht darauf aufmerksam, dass die Ausgangslage des KS, nämlich die Hilfe eines BS in Anspruch nehmen zu müssen, möglicherweise von anderen, wie auch intern, als Schwäche empfunden werden kann. Ablehnung und Abwehr können die Gefühle des KS daraufhin stark bestimmen und zu bewussten oder

⁵ Vgl. Königswieser, Intervention, 21.

⁶ Königswieser, Intervention, 22.

⁷ Schein, Prozessberatung, 54.

unbewussten Reaktionen des KS wie auch des BS führen; Reaktionen, die darauf angelegt sind, einen Ausgleich der Beziehung herbei zu führen.⁸

Ein deutliches Zeichen dafür, dass das BS das eigene (Fach-)Wissen zu sehr in den Prozess eingebracht hat, ist das Gefühl von Überforderung im KS. Das KS möchte die gegebenen Ratschläge gerne annehmen und nachahmen, es weiß aber nicht, auf welche Weise. Vielleicht ist es auch gar nicht in der Lage, die empfohlenen Veränderungen durchzuführen. Dadurch verstärkt sich die Bedrohung des Problems für das KS.

Das zunehmende Bedrohungsgefühl kann dann zu einer Ablehnung des BS führen. Eine solche Ablehnung muss nicht gleich das Ende des gesamten Prozesses bedeuten. Sie kann sich auch in kleinen Schritten äußern und immer mehr aufbauen, wie ich in einem Fall beobachten konnte: Die Teilnehmerzahl des KS reduzierte sich nach zwei Einheiten mit einem starken Überforderungsgefühl in der darauf folgenden Einheit so drastisch, dass vom BS gefragt werden musste, ob eine Weiterarbeit im vorbefindlichen Setting an diesem Tag sinnvoll ist. Zudem wurden Vorschläge des BS über mögliche Schritte der Weiterarbeit plötzlich vehement abgelehnt und angebotene Methoden nur widerwillig angenommen.

Erst nach internen Gesprächsrunden des KS außerhalb des Beratungssettings konnte das Selbstwertgefühl der Gruppe soweit wieder aufgebaut werden, dass man sich mit konkreten Forderungen im Blick auf mögliche Themen der Weiterarbeit an das BS wandte und die Bereiche mit der Überforderung komplett unberührt lassen wollte.

Auf diese Weise fand das KS einen Weg, seine Beziehung zum BS wieder aufzunehmen und das Statusgefälle, das sich durch das Gefühl der Abhängigkeit, der Überforderung und der zunehmenden Hilflosigkeit verstärkt hatte, wieder ins Lot zu bringen.

3.2 Der zweite Schritt: Der Wunsch nach Lob und Anerkennung

Der zweite Schritt in das Haus des KS hinein hat viel mit den inneren Beweggründen zu tun, nach denen sich Menschen oft, zumeist unbewusst, orientieren: Es ist der Wunsch nach Lob und Anerkennung für das eigene Tun und Handeln.

⁸ Vgl. Schein, Prozessberatung, 52f.

Ein solcher Wunsch, auch wenn man ihn gerne im Blick auf die gewünschte Professionalität abstellen und aus dem Beratungssetting heraushalten möchte, kann zu Entscheidungen führen, die für eine gelungene Beratung nicht vorteilhaft sind.

Begünstigend wirkt in diesem Fall wieder – wie im ersten Schritt auch – der höhere Status des Helfers und die Machtposition, die dem BS vom KS angeboten werden kann. Indem das BS dazu eingeladen wird, sich als Experten zu sehen, braucht es eine fortlaufende Selbstreflexion des BS, um eine solche Machtposition nicht einzunehmen und die nötige Distanz zum KS aufrecht zu erhalten.

Dabei ist noch einmal zu betonen, welche Bedeutung dem Wort „Distanz“ zukommt. Gemeint ist hierbei, dass das BS in keiner Phase der Beratung die Verantwortung für das KS übernimmt. Mit dem Vertrauen auf die eigenen Ressourcen des KS, die die Lösungen für die vorfindlichen Problemfelder bereit halten, kann sich das BS ganz auf den Prozess der Beratung konzentrieren und die Verantwortung *nur* für diesen Bereich übernehmen.

Wozu kann nun aber ein unbewusster Wunsch nach Lob und Anerkennung beim BS im Setting der Beratung führen?

Das BS nimmt sich der Probleme des KS an, übernimmt damit die Verantwortung des KS und hält (gute) Lösungsansätze für das KS bereit. Die Distanz zum KS wird dabei völlig außer Acht gelassen. Ein solcher Schritt kann, wie auf Seite vier bereits dargelegt, in großer Offensichtlichkeit geschehen: „Das ist ganz einfach, ich rate Ihnen, so vor zu gehen ...“; „Das Problem ist nicht so kompliziert, wie sie meinen. Das habe ich auch schon einmal durchgestanden und geholfen hat ...“.

Im positiven Sinn – trotz der erfolgten Distanzüberwindung - basiert der Wunsch nach Anerkennung in diesem Fall auf dem tatsächlichen Bedürfnis des BS, dem KS zu helfen. Das BS findet das KS sehr sympathisch, man versteht einander und hat das Gefühl, die gleiche Sprache zu sprechen. Lob und Anerkennung sind in diesem Fall nur ein zusätzlicher Beweis der gegenseitigen Sympathie.

Doch es gibt auch negative Seiten, dem Wunsch nach Lob und Anerkennung im Beratungssetting Raum zu geben, von denen ich zwei erlebte Passagen in den Blick nehmen

möchte – immer im Bewusstsein darum, wie schnell man selbst in der Versuchung ist, solche oder ähnlich Schritte zu gehen.

In dem einen Fall hat das BS seinem Wunsch nach Anerkennung vom KS regelrecht nachgeholfen. Durch einen kleinen Schritt, der die Beratung aber in eine große Schiefelage brachte, ereignete sich Folgendes:

Nachdem das KS dem (guten) Ratschlag des BS gefolgt war und sich über die gefundene Lösung in der Gruppe freute, wies das BS das KS dezent darauf hin, dass das Erreichte allein durch die gelungene Intervention des BS herbeigeführt worden war. Natürlich verstand man – so die Antwort des BS auf die etwas erstaunten und von der Energie sofort abgeflauten Gesichter des KS - dass dem KS die sanften Interventionen des BS oft nicht bewusst seien, aber diese haben eben zum Erfolg geführt. Das wollte man an dieser Stelle noch einmal erwähnt wissen.

Einen großen Ausdruck von Anerkennung wird das BS durch eine solche Handlung vermutlich niemals erhalten – und hat es im vorliegenden Fall auch nicht – aber zumindest ein kleines „Dankeschön“ wurde vom KS verbalen geäußert. Ob diese Anerkennung allerdings wünschenswert ist, bleibt fragwürdig.

Ebenso fragwürdig ist der nächste Schritt, der ebenfalls auf dem Wunsch basierte, Lob und Anerkennung für seinen Status als Berater*in zu erhalten – in diesem Fall im Blick auf dritte, außenstehende Systeme. Der erfolgte Schritt ist im vorliegenden Fall noch heikler einzustufen als der erste, weil durch ihn die Verschwiegenheitsklausel im Vertrag übergangen wurde ohne mit dem KS vorher darüber Rücksprache zu halten.

Aufgebaut hat sich dieser Schritt dadurch, dass das BS die Machtposition des Helferstatus nicht nur für sich selbst annahm, sondern im Blick auf dritte Systeme weiter ausbaute. Die Möglichkeit für diesen Schritt wurde dadurch verstärkt, dass das BS das KS sehr unsympathisch fand und die Wünsche und Vorstellungen des KS nicht nachvollziehen konnte, bzw. in den Vorbereitungsgesprächen für die einzelnen Einheiten massiv abwertete. Das BS sah sich zu keinem Zeitpunkt imstande, die auf Seite drei aufgeführten Fragen der Wertschätzung im Blick auf das KS positiv zu beantworten.

Eigentlich hätte eine solche Situation zu einem Abbruch der Beratung von Seiten des BS führen müssen, aber der Wunsch des BS nach Anerkennung – in diesem Fall von einem sehr präsenten und von Anfang der Beratung an im Hintergrund agierenden System des Superintendenten – war größer.

Und der Wunsch ging auf: Das BS kam schließlich mit einem von ihnen als gehobenen Status empfundenen Titel des Beraters/der Beraterin in den Kirchenkreis hinein und wurde dementsprechend mit großer Anerkennung für den leistenden Dienst innerhalb der Landeskirche von der Superintendentur behandelt. Die Vertraulichkeit wurde verstärkt, das Gefühl, in einer übergeordneten Machtposition plötzlich handeln und agieren zu können, auf gleicher Ebene mit dem Superintendenten zu sprechen und zukunftssträchtige Varianten auszuloten, ging dazu über, Verschwiegenheiten zu brechen und mit einer sehr herablassenden Haltung von dem „Problemkind KS“ zu sprechen.

Die Anerkennung für die geleistete Arbeit von einem dritten System, das für das BS eine gefühlt höhere Machtposition im Gesamtgefüge inne hatte, erfolgte, aber das Misstrauen des KS gegenüber dem BS nahm (berechtigterweise) immer mehr zu.

Schlussendlich stellt sich daher für mich in diesem Punkt folgende Frage: Warum bin ich eigentlich Beraterin geworden? Brauche ich Lob und Anerkennung von anderen, um diese Arbeit mit Freude und innerer Genugtuung zu vollziehen?

Meine erste, spontane Antwort darauf lautet: Ja. Natürlich. Jeder Mensch benötigt und freut sich über Lob und Anerkennung für das, was er oder sie leistet.

Aber dann folgt die nächste Frage: *Was* kann es denn im Blick auf die Beratung sein, das mir Lob und Anerkennung verschaffen kann ohne Grenzen zu überschreiten, damit ich meiner Rolle treu bleiben kann?

3.3 Der dritte Schritt: Meine persönlichen „Trigger“

Der dritte Schritt ins Haus des KS hinein kann durch bestimmte Auslösereize, so genannte „Trigger“, erfolgen. Diese Trigger können sowohl positive Empfindungen in einem Menschen auslösen, als auch negative.

Unter den fröhlichen verstehe ich z.B. eine Fröhlichkeit, die ansteckend ist, ein gemeinschaftlicher Sinn, der darauf aus ist, die Gemeinschaft erlebbar zu machen, eine große Sympathie, die dazu einlädt, das „Wir-Gefühl“ untereinander stark werden zu lassen.

Trigger mit positiven Empfindungen habe ich in *einer* Beratung außergewöhnlich viele erlebt. Sie wurden gleich vom Erstkontakt an sowohl im BS, als auch im KS ausgelöst und haben dazu geführt, dass am Ende des Beratungstages von Seiten des KS die Einladung zu einer gemeinsamen Weinprobe ausgesprochen wurde. Da dieser Beratungstag Teil eines Wochenendes war mit einer Übernachtung im Hotel, zeigte die Einladung, dass sich die positiven Empfindungen des KS an diesem Tag so stark verstärkt hatten, dass man das BS auch in das Freizeitprogramm des Abend mit einbeziehen wollte. Man wollte keine Trennung mehr vornehmen.

Nach einer kurzen Rücksprache haben mein Kollege und ich damals die Einladung angenommen, uns aber als erste in die Nacht wieder verabschiedet und das KS als Gruppe unter sich sein lassen. Das war in der Rückschau ein guter Schritt, der die gegenseitige Sympathie bekundete, eine Verletzung des KS, die durch das Ausschlagen der Einladung hätte hervorgerufen werden können, vermied und dennoch durch eine frühzeitige Verabschiedung die Unterschiedlichkeit des BS vom KS anzeigte.

Ganz nebenbei haben mein Kollege und ich ein ausgezeichnete Weinprobe erlebt und sie an diesem Abend sehr genossen.

Als negative Trigger bezeichne ich diejenigen Reize, die einen dazu veranlassen, sich über irgendetwas oder irgendjemanden innerlich aufzuregen. Es sind also Reize, auf die man sehr schnell anspringt, vielleicht sogar schneller, als auf die positiven. Gerade diese Reize sollte man aber unbedingt von sich als Trigger kennen, da sie einen fast wie in einem Sog in das Haus des KS hineinziehen können.

In den bisherigen Beratungen sind mir an meiner eigenen Person folgende Trigger aufgefallen, die mich dazu bringen könnten, meine Distanz zum KS aufgeben zu wollen:

a) wenn mit Anvertrautem nicht verantwortlich umgegangen und gearbeitet wird.

Unter dem Anvertrauten verstehen ich in unseren kirchlichen Bezügen: Gelder, Gebäude und Personal. Wenn in diesen Bereichen – meistens in großem Stil – Misswirtschaft getrieben wird, gewaltige Schäden für nachfolgende Generationen entstehen, gerade im Blick auf Gebäudenutzungspläne, die nicht mehr aufgefangen werden können, jedenfalls nicht in den nächsten einhundert Jahren, oder Mitarbeiter zu verzweifelte Taten und Aussagen getrieben werden, sehe ich im wahrsten Sinn des Wortes „rot“ – und bin mitten drin im Haus des KS.

Über all dort, wo Verantwortung von der zuständigen Leitung oder dem Leitungsgremium abgelehnt, nicht wahrgenommen oder an eine andere Stelle dirigiert wird, die ihrer nicht gerecht werden (kann), muss ich mich in meiner Rolle als Beraterin stark reflektieren.

Das bedeutet nicht, dass ich den Mund zu halten und schweigend über eine Sache hinweg zu sehen habe, sondern dass ich mich gerade in solchen Situation immer wieder fragen muss: Wie kann ich dem KS helfen, von mir wahrgenommene und als Missstände eingestufte Begebenheiten kritisch anzuschauen und hoffentlich mit entsprechenden Veränderungen zu reagieren? Ich muss mir immer wieder selbst sagen: Es darf von meiner Seite aus nicht um Anklage gehen, sondern um Hilfestellung.

Besonders schwer ist es allerdings, wenn das KS trotz erfolgtem kritischem Blick, eine Veränderung nicht durchführen will oder sie auch nicht mehr durchführen kann, weil z.B. Verträge geschlossen wurden oder bestimmte Nutzungskonzepte nicht mehr rückgängig gemacht werden können. Solche Situationen auszuhalten, in denen die Leichtgläubigkeit des KS, seine Naivität und sein Unvermögen als verantwortliche Leitung offensichtlich werden, fällt mir besonders schwer und ich muss gerade dann an meiner Wertschätzung erneut arbeiten.

b) wenn Menschen sich profilieren wollen und das Beratungsanliegen in den Hintergrund tritt.

Immer wieder kann man erleben, dass sich im KS Mitglieder befinden, die ein Beratungssetting dazu verwenden, sich selbst und ihre Arbeit darzustellen. Sie wollen sich unbedingt vor den anderen profilieren und verlieren das eigentliche Ziel der Beratung aus den Augen. In solchen Fällen wird die jeweilige Beratungseinheit zu einer „Bühne“ für die betreffende Person umgebaut.

Solche „Umbauten“ sind für mich Trigger, die meine Wertschätzung für diese Person mindern und – vielleicht zur großen Erleichterung aller – diesen Protagonisten/diese Protagonistin in seinen/ihren Handlungen am liebsten ausbremsen wollen.

An dieser Stelle ist die große Unterstützung und gewinnbringende Arbeit zu erwähnen, die in einer Supervisionsgruppe erfolgen kann.

In meiner Supervisionsgruppe half man mir dabei, mich in einem konkreten Beratungsfall von meinem Trigger zu lösen und einen anderen Blick auf eine solche Person zu bekommen: Vielleicht wurde derjenige/ diejenige in seinen/ihren Arbeitsvollzügen bisher kaum beachtet oder hat nicht genug Wertschätzung erfahren. Vielleicht erhofft er/sie sich, gerade in diesem Setting das lange Zeit Vermisste einholen zu können – mit Unterstützung außenstehender Personen, wie einem Beraterteam.

Mit einer solchen veränderten Sichtweise im Gepäck ließ sich für mich die nächste beraterische Einheit besser planen, obwohl ich zugeben muss, dass mein Trigger sich dennoch immer wieder zu Wort meldet. Meine Empörung darüber, dass sich jemand dermaßen in den Vordergrund spielen kann, dass das eigentliche Beratungsanliegen, für das das BS vom KS angefragt worden ist, nicht weiter bearbeitet werden kann, flammt stets erneut auf. Immer wieder muss ich mich selbst daran erinnern, dass jeder der vor mir sitzenden Personen ein Teil des KS ist und das System somit – in welcher Hinsicht auch immer – in seinen Problemen und Anfragen mitbestimmt.

c) wenn dienstliche Arbeitsverhältnisse nicht ordentlich geführt werden.

Nicht selten erlebt man, dass in kirchlichen Arbeitsverhältnissen gerade im Blick auf Hauptamtliche Mitarbeiter*innen dienstliche Rangordnungen verwischt werden.

Dabei sind Rangordnungen in allen Arbeitsvollzügen eine notwendige Hilfe, um darüber Auskunft geben zu können, wer wo was zu sagen und letztlich zu bestimmen hat. Eine solche Ordnung sollte natürlich nicht dafür verwendet werden, Machtpositionen auszubauen und damit Macht zu missbrauchen. Der Teamgeist ist ein wichtiger Geist und gerade in kirchlichen Bezügen theologisch verankert. Aber es gibt Tendenzen, die den

Aspekt der Gemeinschaftlichkeit so stark werden lassen, dass er Rangordnungen außer Kraft setzt – und ich betone noch einmal „Rangordnungen in dienstlichen Verhältnissen“. Die Folgen einer solchen Verwischung können vielfältig sein: Unsicherheit der Mitarbeiter*innen, Überforderung und vor allem Grenzüberschreitungen. Diese Grenzüberschreitungen äußern sich oft verbal: Da sagt die Küsterin dem Pfarrer ungeschönt auf den Kopf zu, was sie von ihm und seiner Arbeit hält und wundert sich dann, dass es so etwas wie eine Abmahnung geben kann. Da spricht die Gemeindesekretärin schlecht über ihren Arbeitgeber in aller Öffentlichkeit, versucht Allianzen unter den Haupt- und Ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen gegen die ungeliebte Pfarrerin zu knüpfen und ist erstaunt, dass sie eine Einladung vor das Presbyterium erhält.

So manche Konflikte, die in Beratungen bearbeitet werden müssen, wären durch eine klare dienstliche Struktur vermeidbar gewesen. Sie wären vermutlich gar nicht erst entstanden, wenn das große „Wir-Gefühl“ auch seine Grenzen gekannt hätte.

Wenn mir solche Verhältnisse in den Beratungen begegnen, ist für mich die Gefahr des Schritts hinein in das Haus des KS sehr groß. Ich möchte eingreifen, Klarheit in die Dienstverhältnisse bringen und dem KS damit „helfen“, bestimmte Problemlagen in Zukunft zu vermeiden.

Stattdessen muss ich mich fragen: Wie kann die Kommunikation des Teams untereinander wieder gelingen? Wie kann jede Person in ihrem Arbeitsbereich innerhalb der Gemeindearbeit *das* notwendige Selbstwertgefühl empfinden, das sie für ihre Arbeit braucht und das in der dienstlichen Struktur einer Rangordnung keinen Angriff auf persönliche Fähigkeiten vermutet?

3.4 Der vierte Schritt: Der eigene Zweifel am systemischen Ansatz

Der vierte Schritt in das Haus des KS hinein kann im eigenen Zweifel am systemischen Ansatz in seinem Kern, in seinen Prämissen, begründet sein.

In der Theorie scheint das systemische Denken für den Berater/die Beraterin spannend und erfolgversprechend zu sein, aber in der Praxis werden die Interventionen schnell vor folgende Fragen gestellt: Traue ich als Berater*in dem systemischen Ansatz wirklich etwas

zu? Ist meiner Überzeugung nach, das KS *wirklich* in der Lage, sich selbst zu helfen? Muss man nicht doch *mehr* von außen eingreifen und die Geschicke für das KS lenken?

Ein solcher Zweifel kann dazu führen, dass sich das BS dem Erwartungsdruck des KS nicht widersetzt. Ganz im Gegenteil. Es erfüllt den Anspruch des KS nur zu gern, der sich gegenüber dem BS auch fordernd äußern kann: „Jetzt sagen Sie uns doch, was wir tun sollen! Wir bezahlen Sie schließlich, uns zu helfen. Wie sollen wir also handeln?“

Das systemische Denken einer Prozessberatung ist vielen anfragenden Systemen nicht bekannt. Umso wichtiger ist es, die Grundzüge einer solchen Beratung allen Teilnehmer*innen im Erstgespräch genau darzulegen. Aber auch nach erfolgter Beschreibung muss sich das BS darüber im klaren sein, dass sich das KS eigentlich keine Prozessberatung wünscht, sondern lieber Experten von außen, die hinzukommen, um ihnen Lösungen für ihre Probleme zu präsentieren.⁹

Weiterhin wird der Zweifel am systemischen Denken dadurch verstärkt, dass das BS durch den distanzierten Blick in den Vorbereitungsgesprächen oft viel früher „Lösungen“ für die Probleme des KS findet und diese Lösungen für gangbar und (einzig) richtig hält. Eine mögliche Folge dieser Einschätzung ist, dass das BS (unter sich im Team) das KS für dumm und unfähig erklärt: „Die kapieren es doch einfach nicht! Wie kann man nicht sehen, dass ...“. Unverständnis und Ungeduld lassen dann das BS die Verantwortung für das KS übernehmen.

Es gibt aber auch Kolleginnen und Kollegen, die Zweifel am systemischen Denken vollkommen überwunden haben und den systemischen Ansatz bis in seine letzte Konsequenz hinein verfolgen. In der Praxis sieht das so aus, dass das Klientensystem alles selbst entscheidet und das BS nur die Moderation für die Gruppe übernimmt.¹⁰

Eine solche Vorgehensweise habe ich in einem Ausbildungsmodul an meiner eigenen Person erlebt. Ich wurde Teil eines KS, das alles selbst entscheiden und auch die Methoden

⁹ Vgl. auch Schein, Prozessberatung, 14.

¹⁰ Vgl. auch Königswieser, Interventionen, 67.

für die jeweilige Entscheidungsfindung selbst benennen und in der Konsensfindung in der Gruppe bestimmen sollte.

Für mich selbst empfand ich dieses Vorgehen als eine große Überforderung. Ich war schon so sehr mit unserem „Problem“ an sich beschäftigt, dass ich mir methodische Hilfen vom BS zur Lösungsfindung gewünscht habe. Gleichzeitig konnte ich diesen Wunsch gegenüber dem BS nicht aussprechen – etwas, das ich ja hätte tun können, da vorher die Ansage des BS darin bestand, uns zu versichern: „Sagen Sie uns, was Sie für Ihr Problem brauchen, wir helfen Ihnen.“

Aber um Hilfe zu bitten angesichts der Situation, dass wir als KS ein offensichtliches Problem hatten, welches das BS als geschultes Personal hätte sehen müssen und trotzdem in keiner Weise eingeschritten ist, um zu helfen, weil es nicht darum gefragt wurde, hat für mich das Gefälle zwischen „Helfer“ und „Geholfenem“ so stark werden lassen, dass ich im Ernstfall die Beziehung abgebrochen hätte.

Es war damals ein Rollenspiel und ich habe dennoch gespürt, wie stark die Verletzung sein kann, wenn man als KS denkt: „Die Berater sehen, dass wir nicht klar kommen. Warum helfen sie uns nicht? Sie sitzen nur da und sagen und tun nichts. Finden Sie das etwa *witzig*, dass wir dieses Problem haben?“

Aus dieser Erfahrung heraus, werde ich den systemischen Ansatz in seiner letzten Konsequenz *nicht* befolgen. Ich bin der Auffassung, dass das BS klar zu seiner Beratungskompetenz stehen und seine Empfehlungen für den Prozess deutlich äußern sollte – mit dem gleichzeitigen Wissen und der Akzeptanz darum, dass alles der Veränderung durch das KS unterliegen kann.

Zusammenfassend ist der systemische Ansatz daher letztlich eine innere Haltung des BS, mit dem immerwährenden Apell: Vertraue dem Prozess! Es ist ein Prozess der wechselseitigen und der gemeinsamen Diagnose.

Dabei ist zu bedenken, dass es keinen perfekten Prozess gibt. Jeder Prozess kann verbessert und effizienter gestaltet werden. Für das Gelingen ist das BS nicht allein verantwortlich,

sondern auch das KS.¹¹ Das BS ist nur der Experte für den Prozess, d.h.: Ich als Beraterin sollte wissen, was in jedem Augenblick des Prozesses vor sich geht, welcher Modus für die jeweilige Situation angemessen ist und welche Intervention den Aufbau einer helfenden Beziehung voranbringt. Ich vertraue als Beraterin darauf, dass das KS in der Lage ist, eine für sich gute Entscheidung zu treffen. Die Voraussetzung dafür ist ein passendes Interventionsdesign, Diagnose- und Problemlösungsmethoden, die das BS dem KS anbietet. Ansonsten kann sich das KS selbst organisieren. Das BS muss dazu nur ein Klima der Offenheit schaffen, welches Dialoge ermöglicht und Hilfen zur Veränderung bereit hält.

Zu guter Letzt äußere ich noch eine Vermutung darüber, warum sich nicht nur das systemische Denken in Beratungen immer wieder bewähren muss, sondern auch die Einstellung zur Prozessbegleitung.

Ich stelle hiermit die These auf, dass wir in unserer Gesellschaft allgemein zu wenig in Prozessen denken. Wir setzen Prozesse zum Erreichen von Zielen kaum ein. Wir denken eher an das, *was* geregelt wird, als daran, *wie* es geregelt wird. Dabei ist *das Wie* von entscheidender Bedeutung für die Effektivität und die Langfristigkeit einer Problemlösung. Eine systemische Prozessbegleitung in beraterischen Vollzügen kann daher - auch über die konkrete Anfrage eines KS hinaus, einer veränderten Sicht- und Vorgehensweise in unserer Gesellschaft Vorschub leisten. Das ist etwas, das auf jeden Fall wünschenswert wäre.

4. Fazit: Die Schönheit des Prozesses

Im Schlussteil dieser Arbeit möchte ich noch einmal darauf eingehen, wie der Blick von außen, am Fenster des Hauses stehend und die Distanz zum KS während bei einer gelungenen Prozessbegleitung aussehen kann.

Es ist der Blick auf die Schönheit eines Prozesses, in dem die richtigen Hypothesen getroffen und die folgerichtigen Interventionen eingesetzt worden sind. Darauf hin hat sich die Kommunikation des KS verbessert, ist die Energie gestiegen, haben die Kreativität, die Vorfreude, die Lust und die Motivation zur Veränderung im KS zugenommen. Und die

¹¹ Vgl. Königswieser, Interventionen, 323.

Erleichterung darüber, die Zukunft (wieder) mitgestalten zu können, lässt niemanden unberührt.

Und ich selbst? Ich lerne in meiner Rolle als Beraterin auch etwas für mein Leben, meine anderen Lebensbereiche. Denn die Fähigkeit, effektiv zu helfen, ist auch in einer Partnerschaft oder unter Freunden, in der Familie oder im Pfarrberuf von großem Nutzen. Vor allem die Erinnerung an die Grundprämisse des systemischen Ansatzes ist – auch in der Seelsorge – von immenser Entlastung:

Jedes Problem, von dem mir jemand berichtet, ist und bleibt immer sein/ihr Problem. Niemand kann dem/der anderen die Verantwortung für sein/ihr Problem abnehmen. Man kann nur zuhören und Hilfestellung leisten. Diese Hilfestellung ist aber von nicht zu unterschätzender Wichtigkeit, denn sie versetzt den/die andere in die Lage, sein/ihr Problem *selbst* zu lösen.

Literaturverzeichnis

Vorbemerkung:

Als Kurztitel in den Anmerkungen dient in der Regel jeweils das erste Substantiv des Gesamttitels.

Barthelmess, Manuel: Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht, Göttingen 2016.

Königswieser, Roswita / Exner, Alexander: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, 8. Aufl., Stuttgart 2004.

Schein, Edgar H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung, 2. unveränd. Aufl., Bergisch Gladbach 2003.

Anhang A1: Karte

