

# Didaktikreader

Handbuch der Lernkultur  
am isb Wiesloch

Bernd Schmid  
Joachim Hipp  
Sabine Caspari

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. KULTURSTRATEGIE.....</b>	<b>4</b>
1. KULTURORIENTIERUNG ALS ÖKONOMISCHES VORGEHEN.....	4
2. KULTUR MULTIPLIZIEREN.....	5
3. KOMPLEXITÄT UND MENSCHLICHES MAß.....	5
4. FRAGMENTARISCHES LERNEN.....	5
5. DAS LEHRTRAINER-TEAM.....	6
6. NETZWERKE BILDEN.....	6
7. KOLLEGIALE BERATUNG.....	6
8. LERNKULTUR DURCH BESTÄNDIGE LERN- UND ARBEITSFORMEN.....	7
<b>2. DIDAKTISCHER AUFBAU DER CURRICULA.....</b>	<b>7</b>
1. ZEITPERSPEKTIVEN IM CURRICULUM.....	8
2. LERNZIEL: PERSONALE PROFESSIONALITÄT.....	8
3. GRUNDDIDAKTIK: FRAGMENTARISCHES LERNEN.....	8
4. SYSTEMISCHE DIDAKTIK.....	9
5. LERNSCHLEIFEN.....	9
<b>3. AUFBAU DER BAUSTEINE.....</b>	<b>11</b>
1. DEDUKTIVES LERNEN.....	11
2. INDUKTIVES LERNEN.....	13
3. KULTUR- UND PERSÖNLICHKEITSARBEIT.....	13
<b>4. VORGEHENSWEISEN IN DEN CURRICULA.....</b>	<b>14</b>
1. IMPULSREFERATE.....	14
2. MODELLHAFTES PLENUM-SUPERVISIONEN.....	14
3. KOLLEGIALE BERATUNGEN.....	14
4. ÜBUNG IN PROFESSIONELLER INTUITION.....	14
5. FACHLICHES FEEDBACK.....	15
6. INDIVIDUELLE SPIEGELUNG PERSÖNLICHER STILE UND ENTWICKLUNGEN.....	16
7. ÜBUNGEN IN DESIGN-SKIZZEN FÜR DIENSTLEISTUNGEN.....	16
8. KLÄRUNG KONSTRUKTIVER POSITIONIERUNG DER EIGENEN (INTERNEN UND EXTERNEN) DIENSTLEISTUNGSANGEBOTE.....	16
9. FRAGEN BERUFLICHER IDENTITÄT UND SINNHAFTHKEIT VON PROFESSIONELLEN ROLLEN.....	16
10. AUDIODOKUMENTE, PAPERS, BERATUNGSBERICHTE.....	16
<b>5. DEDUKTIVES LERNEN.....</b>	<b>18</b>
1. DIE AUSWAHL VON PERSPEKTIVEN UND KONZEPTEN.....	18
2. IMPULSREFERATE.....	19
3. VERKNÜPFUNG MIT ANDEREN MEDIEN.....	19
4. DER TRANSFER VON DER THEORIE IN DIE PRAXIS.....	19
5. THEMEN ALS OPTIONEN.....	19
<b>6. ÜBUNGSARTEN IN DEN BAUSTEINEN.....</b>	<b>20</b>
1. ZU DESIGNÜBUNGEN.....	21
2. ZU BERATUNGSÜBUNGEN.....	22
3. ZU SPIEGELUNGSÜBUNGEN.....	23
4. ZU ANWENDUNGSÜBUNGEN FÜR KONZEPTEN UND METHODEN.....	24
<b>7. ZU DEN STUDIENMATERIALEN.....</b>	<b>25</b>
1. SCHLÜSSELBEGRIFFE.....	25
2. BÜCHER UND INSTITUTSSCHRIFTEN.....	25
3. TONAUFNAHMEN UND AUDIOTHEK.....	26

<b>8. BERATUNGSBERICHTE .....</b>	<b>27</b>
1. WOZU BERATUNGSBERICHTE? .....	27
2. WIE WIRD EIN BERATUNGSBERICHT ERSTELLT? .....	27
3. GRUNDRASTER DES BERATUNGSBERICHTS .....	27
4. BEISPIEL EINES BERATUNGSBERICHTS .....	28
5. RESÜMEE .....	30
6. BEISPIEL FÜR EIN RESÜMEE .....	30
<b>9. DIE ZERTIFIKATE DES INSTITUTS FÜR SYSTEMISCHE BERATUNG .....</b>	<b>32</b>
1. WELCHE VORAUSSETZUNGEN SIND FÜR DIE EINZELNEN ZERTIFIKATE NOTWENDIG? .....	28
2. BEISPIEL FÜR EINEN PERSÖNLICHEN UND PROFESSIONELLEN ABSCHLUSSBERICHT .....	35
<b>10. ERZÄHLUNGEN VON DEN CURRICULA .....</b>	<b>49</b>

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir hier ausschließlich die männliche Form. Es sind ausdrücklich beide Geschlechter gemeint.

# 1. Kulturstrategie

- *Kulturorientierung als ökonomisches Vorgehen*
- *Kultur multiplizieren*
- *Komplexität und menschliches Maß*
- *Fragmentarisches Lernen*
- *Das Lehrtrainerteam*
- *Netzwerke bilden*
- *Kollegiale Beratung*
- *Lernkultur durch beständige Lern- und Arbeitsformen*

In diesem Abschnitt wollen wir unsere grundlegenden Kulturorientierungen und Kulturhaltungen vorstellen, die unser Selbstverständnis, die Konzeption der Curricula und die Art zu lehren und zu lernen prägen. Damit wird gleichzeitig beschrieben, wo wir unsere Kernkompetenzen sehen und wofür wir bezogen auf die derzeitigen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft stehen wollen.

## 1. Kulturorientierung als ökonomisches Vorgehen

Wir versuchen davon zu überzeugen, dass übermäßige Ergebnisorientierung, insbesondere wenn immer das Dringende und nicht das Wichtige getan wird, zu übermäßigem Kräfteverschleiß führt, zu dauerhaft ungelösten Kulturproblemen. Umgekehrt zahlt sich die Investition in Kulturmaßnahmen mittel- und längerfristig in gelungener Ergebnisorientierung aus (siehe Abbildung).

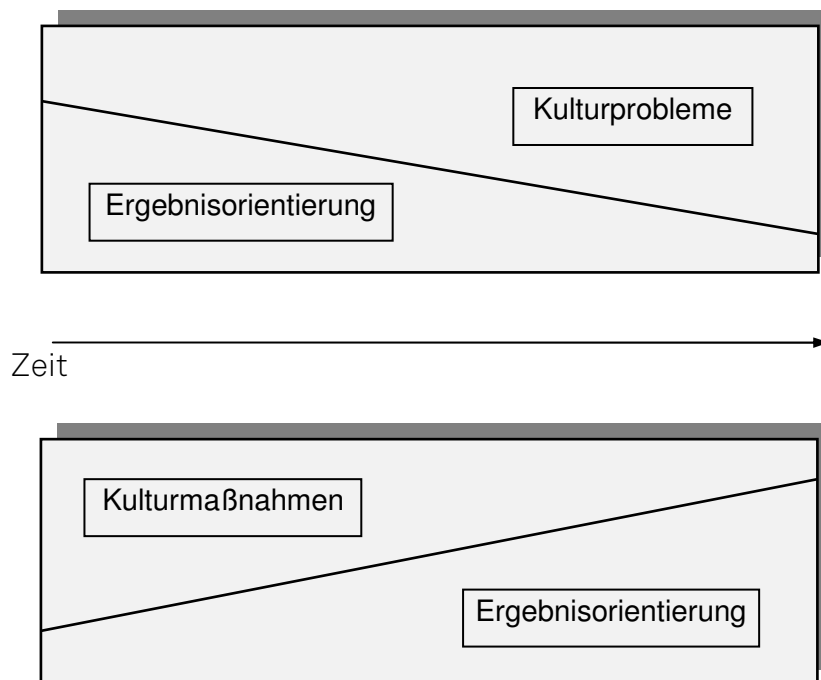


Abbildung. Schema zum Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Mit dieser Konzeption sind zwei Glaubenssätze verbunden:

- Der Glaube an die Ökonomie: Durch intelligente Kombination und Integration kann durch Qualität Wirkung erzeugt werden, die durch Quantität niemals erzeugt werden könnte.
- Die Idee, dass Modelle so gestaltet sein müssen, dass sie für Menschen *Sinn* stiften, weil sie an etwas Wesentliches angeschlossen sind. Erlebter Sinn aktiviert und koordiniert kreative und intuitive Energien von Menschen und hilft, Prozesse zu selbstlaufenden Prozessen zu machen. Dadurch können Effizienz und Menschenorientierung verbunden werden.

Kultur und Ökonomie müssen keineswegs auseinanderfallen. Das Institut steht für das Zusammenspiel dieser Komponenten und dafür, daß Menschen darin Sinn und Erfüllung finden.

## *2. Kultur multiplizieren*

Wir wollen, dass unsere Kultur von den Teilnehmer weitergetragen werden kann. Die Teilnehmer lernen neben den Inhalten immer auch die Regie der Lernsituationen, die Haltungen, sofern sie zu ihrer Persönlichkeit passen, und die Sensibilität für verschiedene Ebenen von Wirklichkeit. Wir zielen darauf, dass sie möglichst früh den Rahmen sowie die Komponenten nutzen können, wenn sie selbst in vergleichbaren Kulturträgerpositionen sind.

## *3. Komplexität und menschliches Maß*

Wir wollen uns mit der wachsenden Komplexität und Dynamik auseinandersetzen, ohne das menschliche Maß aus dem Auge zu verlieren. Unsere Lernformen stellen eine Bühne zur Verfügung, die der Komplexität und Dynamik positiv entgegenwirkt. Sie stellen Übersichtlichkeit her ohne Verleugnung von Komplexität. Sie erlauben Besinnlichkeit ohne Verleugnung von notwendiger Schnelligkeit.

## *4. Fragmentarisches Lernen*

In den Institutscurricula wie in den Arbeitsfeldern draußen ist das, was inhaltlich geleistet werden kann, gemessen an den derzeitigen Herausforderungen, immer zu wenig. Anstatt wachsenden Ansprüchen nachzulaufen, treten wir ihnen mit Qualität entgegen. Wir verfolgen einen von vornherein fragmentarischen Lernansatz. Fragmentarisch meint dabei das Lernen an Beispielen, die vielschichtig reflektiert werden. Nach unserer Erfahrung können nur sinnhafte Beispiele, die vielfältige Ebenen und Perspektiven integrieren, den notwendigen qualitativen Sprung in der Art zu lernen leisten. Am Beispiel können wesentliche Themen herausgearbeitet werden und so kann ein Transfer in andere Situationen gelingen.

## 5. Das Lehrtrainer-Team

Bei der Zusammenstellung der Lehrtrainerteams versuchen wir, eine Kombination von solider Didaktik, inspirierendem Geist und persönlicher Bezogenheit zu finden. Ziel ist eine Mischung von gemeinsamer Kultur einerseits und inspirierender Vielseitigkeit von Sichtweisen und Herangehensweisen andererseits. Vielfältigkeit spiegelt sich zudem in unterschiedlichen professionellen Grundberufen, organisationalen Positionen und im Geschlecht. Durch die unterschiedlichen Stile der Lehrtrainer bei gemeinsamer Kulturorientierung soll persönliche Vielfalt demonstriert und individuelle Stilentwicklung gefördert werden. Individuelle Standortbestimmung bei gemeinsamer Identität soll zudem als lebbare Gestalt nachvollziehbar werden und als Modell dienen.

## 6. Netzwerke bilden

In unseren Curricula begegnen sich Menschen aus verschiedenen gesellschaftlichen Sphären. Dort treffen sich Externe und Interne, Menschen aus Nonprofit- und Profit-Organisationen, Menschen in Übergängen zwischen Berufs- und Familien-orientierung, zwischen Wissenschaft und Praxis, Fachexpertise und Prozess-beratung, Training und Organisationsberatung usw., Jüngere in der Expansion und Ältere beim Besinnen auf das Wesentliche. Sie suchen nicht nur professionelle Fitness, sondern auch sinnvolle Lebenswege und gemeinsame gesellschaftliche Verantwortung.

Häufig entstehen hieraus Netzwerke, Zusammenarbeit und persönliche Verbundenheit weit über die Curricula hinaus.

## 7. Kollegiale Beratung

Persönliche und professionelle Entwicklung kann nach unserer Erfahrung am besten durch den Aufbau einer konstruktiven Gesprächskultur und den Aufbau der Kompetenz zu kollegialer, professioneller Beratung gefördert werden. Die Teilnehmer der Curricula erhalten vielfältige Gelegenheit, sich an Beispielen des konkreten Beratungs-, Management- und Führungsalltages mit eigenen Stärken und Schwächen, Einseitigkeiten, besonderen Fähigkeiten und Vorlieben und deren Wirkung auf die Aufgabenerfüllung und auf andere Menschen auseinanderzusetzen. Da jeder Mensch hierfür Zeit, Aufmerksamkeit, einen angstfreien Raum und sorgfältige kollegiale Gespräche braucht, muss eine Lernkultur so aufgebaut werden, daß jeder Teilnehmer in jedem Baustein ausführlich Aufmerksamkeit für seine eigenen Lerninteressen finden kann. Nur so kann sich interessiertes, neugieriges Verhalten dem eigenen Beratungs-, Management- und Führungsstil gegenüber entwickeln. Diese Kapazität ist nur dadurch herzustellen, dass die anderen Teilnehmer lernen, als kollegiale Berater kompetente Gesprächspartner zu werden und wirklich auf die individuellen Lernbedürfnisse ihrer Kollegen und Kolleginnen einzugehen. Diese Fähigkeit, kollegiale Beratungsgespräche gut und fruchtbringend führen zu können, ist gleichzeitig eine Kernkompetenz professionellen Handelns.

## 8. Lernkultur durch beständige Lern- und Arbeitsformen

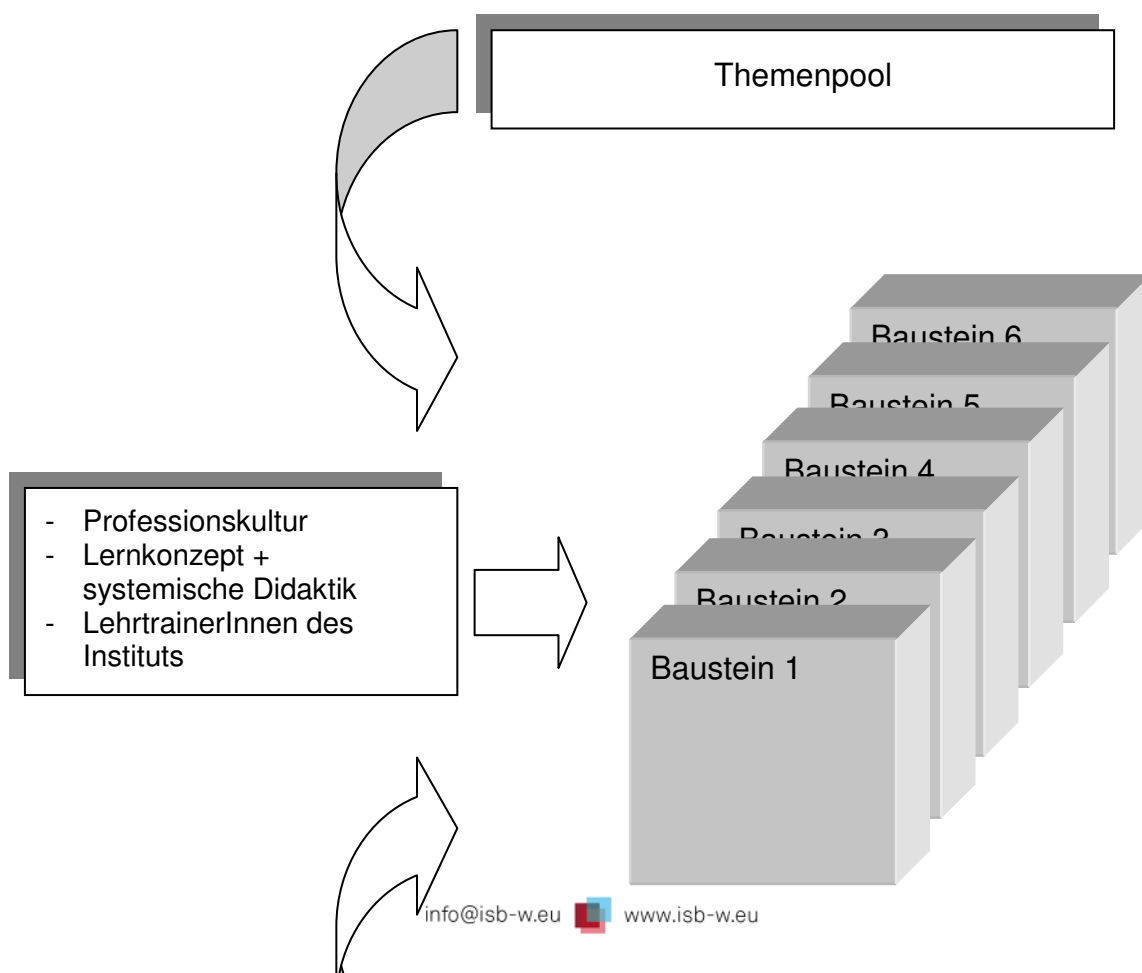
Um Lernfähigkeit im unaufhörlichen Wandel zu gewährleisten, ist es wichtig, beständige Lernformen zu etablieren. Am Institut pflegen wir wenige komplexe und doch überschaubare Formen, die in der Beständigkeit Gefäß sind, um in immer neuer Weise, fachliche, kontextorientierte und persönliche Vielfalt zu ermöglichen. Kontinuität und Förderung von Identität wird angesichts fortwährender Komplexität und Wandel der Themen, durch die Form und die Kultur geleistet.

## 2. Didaktischer Aufbau der Curricula

Das Gefüge der Curricula am Institut für systemische Beratung wird bestimmt durch:

- die Lern- und Professionskultur und die Lehrtrainer des Instituts für systemische Beratung
- die Teilnehmeranliegen bezüglich eigener Projekte, Praxisfälle und professioneller Entwicklung
- die thematische Grundfokussierung, für die eine spezifische Auswahl aus dem Themenpool getroffen wird

Die Curricula sind demnach nicht nur definiert durch die Themen, sondern auch durch die Lehrtrainer, die Teilnehmer und die Lernkultur des Instituts, die zusammen die Komposition für die einzelnen Bausteine und für das übergreifende Zusammenspiel ergeben.



### 1. Zeitperspektiven im Curriculum

Das Institut für systemische Beratung entwickelt seit 15 Jahren einen spezifischen methodischen Mix, der zum parallelen Aufbau einer gemeinschaftlichen Lernkultur wie auch zu einer persönlichen Lernfähigkeit führt. Teilnehmer der Curricula machen – wie in wissenschaftlich-empirischen Untersuchungen nachgewiesen – einen qualitativen Sprung im persönlich-professionellen Selbstverständnis und in ihrer professionellen Steuerungsfähigkeit (Hipp, 1995). Die Lernkultur ermöglicht ein fruchtbares Lernen der unterschiedlichen Persönlichkeiten in unterschiedlichen Rollen in Unternehmen mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten und unterschiedlichen Lernstilen (Osterchrist, 1997).

Als optimal für die persönlichen Lernfortschritte, die persönliche Bindung an eine Gruppe und für den Zusammenhang zur Anwendung des Gelernten haben sich dreitägige Seminarbausteine im Abstand von ca. 8 Wochen bewährt. Diese Didaktik bringt im 1. Jahr erheblichen und im 2. Jahr optimalen Gewinn.

### 2. Lernziel: personale Professionalität

Ziel unserer Curricula ist es, eine professionelle Identität zu entwickeln, Rollen und Kontexte kennenzulernen sowie die entsprechenden professionellen Kompetenzen herauszubilden. Professionalität meint hierbei immer *personale Professionalität*, d.h. eine Sammlung und Integration von Kompetenzen, Know-how und Ausrichtungen in der Welt, die sich in dieser Person versammeln und zu dieser Person passen. Der Professionelle erlangt Kompetenz nicht durch die Anhäufung von Wissens-elementen, sondern durch die Integration vielfältiger Kompetenzen in der Person bezogen auf die Welten, in denen sie arbeitet.

### 3. Grunddidaktik: Fragmentarisches Lernen

Als Lernstrategie, die *personale Professionalität* fördert, eignet sich das *fragmentarische Lernen*. Der Begriff „Fragment“ meint einen Teil, der für das Ganze steht. Angesichts der vielen Felder, in denen Professionelle eine Integration von Wissen und Kompetenzen versuchen müssten, würde ein Anspruch auf Vollständigkeit jeden Rahmen einer Ausbildung sprengen. Alle Themen und Perspektiven zu lehren, die für die verschiedenen Felder wichtig sind, würde Ausbildungszeiten von mehreren Jahren bedeuten.



Durch eine Ausweitung der Quantität der Lernereignisse scheint das Problem nicht lösbar. Nach unserer Ansicht besteht die Lösung in *qualitativ hochwertigen Beispielen*, die, wenn auch nur Teil, das Ganze erahnen lassen. Durch hohe Qualität von Beispielen wird Lernkultur geschaffen. Auch in Organisationen kann nur durch Kultur (Lern-, Verantwortungs-, Führungs-, Dialogkultur usw.) erreicht werden, dass alle helfen, kreativ zueinandergefügt Dinge zu gestalten. Dieser Vorgang ist durch Organisieren und Operationalisieren nicht zu erreichen.

Durch eine gemeinsame Lernkultur, eine gemeinsame Professionssprache und die Förderung einer professionsspezifischen Intuition versuchen wir, hochwertige Lernbeispiele zu gestalten. Die Themen und Perspektiven sind aus dieser Sicht vorwiegend Beispiele für Modelle, die personale Professionalität fördern und Grunddimensionen professionellen Arbeitens verdeutlichen. In den Lerndesigns wird etwa gleichzeitig geübt, Rollen schnell zu wechseln und in den Rollen Spur zu halten.

Bildung ist auch hier das, was übrigbleibt, wenn die Konzepte vergessen worden sind (HARTMUTH VON HENTIG). Die Formen können immer nur dafür gut sein, das Wesentliche herauszukristallisieren. Diese Haltung orientiert uns immer wieder darauf, wesentliche Dimensionen eines Tropfens in den Blick zu nehmen, anstatt den ganzen Ozean.

#### 4. Systemische Didaktik

Das Obige zusammengefasst kann als *systemische Didaktik* bezeichnet werden. Systemisches Denken ist dabei auf drei Ebenen repräsentiert.

##### Ebene I

Auf der Ebene der Lernsettings wird Lernen so inszeniert, dass neben den Inhalten systemische Professionalität gelernt wird.

##### Ebene II

Auf der Ebene der Konzeptualisierung werden Fragestellungen und Probleme unter der Perspektive der Vernetzung und der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive betrachtet, d.h. Menschen, Organisationen, Probleme werden in ihrem Kontext und als beeinflusst von der jeweiligen Ideenwelt verstanden.

##### Ebene III

Auf der Ebene der Instrumente werden systemische Herangehensweisen zur Steuerung in professionellen Situationen verwendet. Zur Steuerung der hohen Komplexität in der Beratung lehren wir insbesondere das Zusammenspiel von systemischer Methodik und professioneller Intuition.

#### 5. Lernschleifen

Die vertiefende Wiederholung wesentlicher Inhalte wird zur Zeit zugunsten des Neuigkeitswertes wohl eher vernachlässigt.

Im Laufe des fortschreitenden Curriculums ist es im Sinne einer Förderung personaler Professionalität sinnvoll, einzelne Modelle im Rahmen verschiedener Bausteine mit unterschiedlicher thematischer Ausrichtung wiederholt didaktisch einzubinden. Lernschleifen ermöglichen es, Modelle auch in tiefer liegenden Bedeutungen zu erschließen und infolgedessen in der Praxis sicherer und kreativer anzuwenden.

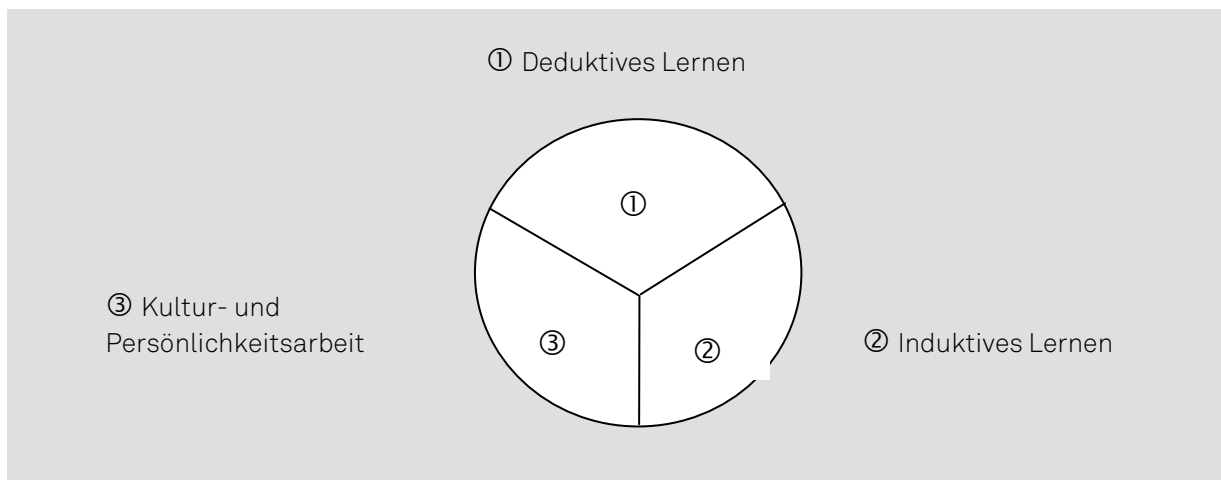
Beispielsweise kann die Anwendung der Theatermetapher sowohl im Rahmen von Einzelberatung als auch in Teamentwicklungsprozessen je nach eingenommener Perspektive wesentliche Informationen generieren.

### 3. Aufbau der Bausteine

In einem Dreitagebaustein kommen drei Gestaltungsgesichtspunkte gleichermaßen zur Geltung:

1. *Deduktives Lernen*: Impulsreferate und Anwendungsübungen zum thematischen Schwerpunkt der Bausteine
2. *Induktives Lernen*: Arbeitsformen für supervisionsorientiertes Lernen und kollegiale Beratung
3. *Kultur- und Persönlichkeitsarbeit*: Spiegelungsübungen, Traumarbeit etc.

Aus diesen Elementen wird eine didaktische Maske für alle Bausteine hergestellt, die für das Institut charakteristisch ist. Die einzelnen Bausteine erhalten ihren speziellen Charakter dadurch, dass Elemente aus den drei Gestaltungsbereichen und der persönliche Stil der Lehrtrainer in charakteristischer Weise kombiniert werden.



#### 1. *Deduktives Lernen*

Jeder Baustein hat einen thematischen Schwerpunkt, der sich definiert durch eine spezifische Auswahl von Konzepten aus dem Themenpool und deren beispielhafte Anwendung. Die Konzepte werden von den Lehrtrainern in Impulsreferaten eingebracht und an Beispielen veranschaulicht.

Diese Lehr- und Lernformen nennen wir "*deduktives (von der Theorie herkommendes) Lernen*"

*Nähere Beschreibungen zu deduktivem Lernen entnehmen Sie dem Abschnitt "deduktives Lernen" (siehe auch Design-, Anwendungs- und Selbsterfahrungsübungen und die in den Curricula dazu ausgegeben Designblätter).*

## 2. Induktives Lernen

In jedem Baustein erhalten die Teilnehmer Gelegenheit anspruchsvolle Praxisfälle einzubringen und dazu kollegiale Beratung zu erhalten (s. Beratungsübungen). Die Inhalte (Praxisfälle) kommen bei dieser Art von Lernen von Teilnehmern. Wir stellen mit den Lerndesigns und den darin enthaltenen Perspektiven eine Form zur Verfügung, die qualitativ hochwertiges Lernen ermöglicht.

Die Praxisfälle werden mit Hilfe von Metamodellen neu durchdacht, auf professionelle Stimmigkeit geprüft und ggf. neu konfiguriert. Dabei werden auf der Basis des situativ sichtbar werdenden Kompetenzprofils Optionen entwickelt, die passgenau auf den entsprechenden Ergänzungsbedarf des Professionellen zugeschnitten sind.

Diese Lehr- und Lernformen nennen wir *"induktives (von der Praxis herkommendes) Lernen"*

*Die Konkretisierungen der Perspektive „Induktives Lernen“ entnehmen Sie den Beschreibungen zu Beratungsberichten, Beratungsübungen und den in den Curricula hierzu ausgegeben Designblättern.*

## 3. Kultur- und Persönlichkeitsarbeit

Auch die Kultur- und Persönlichkeitsarbeit ist ein wichtiger Gestaltungsgesichtspunkt für alle Bausteine. Wird Professionalisierung verstanden als Optimierung der professionellen Selbststeuerung kommen automatisch auch Persönlichkeitsentwicklungsaspekte mit in den Blick. Diese Perspektive gestalten wir durch die Spiegelung persönlicher Entwicklung in Spiegelungsgruppen, persönlichen Standortbestimmungen und der Beschäftigung mit Fragen der professionellen Identität.

Die drei didaktischen Hauptperspektiven gewährleisten, dass sowohl für das Thema als auch für die konkreten Anliegen der Teilnehmer ausreichend Raum vorhanden ist. Gleichzeitig stehen die einzelnen Arbeitsformen nicht unverbunden nebeneinander, sondern werden über die Ausrichtung am thematischen Schwerpunkt gebündelt. Beispielsweise werden in den Spiegelungsgruppen Foki gewählt, die zu dem thematischen Schwerpunkt des Bausteins passen.

*Die Konkretisierungen der Perspektive Kultur- und Persönlichkeitsarbeit entnehmen Sie z.B. den Beschreibungen zu Spiegelungsübungen und den in den Curricula hierzu ausgegeben Designblättern.*

## 4. Vorgehensweisen in den Curricula

### 1. Impulsreferate

In Impulsreferaten werden moderne Konzepte, Vorgehensweisen und Hintergründe professionellen Arbeitens thematisiert. Dabei wird der Schwerpunkt der Themen darauf gerichtet, die Steuerungskompetenz in professionellen Situationen zu fördern bzw. Perspektiven zu beleuchten, die für qualitativ hochwertiges Arbeiten notwendig sind.

### 2. Modellhafte Plenum-Supervisionen

Professionelle Steuerungsfragen und Arbeitsprojekte werden durch Teilnehmer vorgestellt und (durch Lehrtrainer gesteuert) sorgfältig diskutiert. Dabei werden persönliche Optimierungsstrategien für den Vorstellenden erarbeitet, aber auch sinnvolle Strategien, aus den bisherigen Erfahrungen optimal und persönlich passend zu lernen.

### 3. Kollegiale Beratungen

Jeder Teilnehmer stellt in Untergruppen konkrete Beratungs-, Management- und Führungsfragen vor, die ihn in der Praxis bewegen, und erhält durch einen kollegialen Berater ausführliche Problemlösehilfe und Anregungen zur persönlichen Weiterentwicklung. Die beiden Protagonisten bekommen von den anwesenden Kollegen der Untergruppe sorgfältiges Feedback über ihr Kommunikationsverhalten in dieser Beratung, ihr angemessenes Eingehen auf die Sachprobleme der eingebrachten Fragen und die persönliche Selbststeuerung dabei.

### 4. Übung in professioneller Intuition

Die komplexen Fragestellungen im sachlichen wie im persönlichen Bereich legen meist eine vielschichtige Betrachtungsweise nahe. Diese Fragen können meist nur durch die Entwicklung der professionellen Intuition zu Kernüberlegungen verdichtet werden. Intuition stellt damit eine Grundkompetenz im Umgang mit Komplexität in vielfältigen professionellen Situationen dar. Diskussionen von Projekten wie auch die kollegialen Beratungssituationen sind daher immer auch ein Medium, die eigene Intuition für die entscheidenden Gesichtspunkte und das Gefühl für die im Moment hilfreichsten Ergänzungen zu stärken.

### 5. Fachliches Feedback

Bei allen Lernformen achten wir darauf, dass gleichzeitig konstruktives Feedback sorgfältig geübt wird, damit anderen Menschen in hilfreicher Weise ihre Stärken, ihre Problembereiche und ihre unausgeschöpften Möglichkeiten nahegebracht werden. Die Fähigkeit, fachliches Feedback übersichtlich und in einer persönlich relevanten und würdigenden Weise zu formulieren, ist auch eine Kernkompetenz jeder Kooperations- und Führungsbeziehung und damit eine Kernkompetenz von Professionellen im Bereich Humanressourcen.

## 6. Individuelle Spiegelung persönlicher Stile und Entwicklungen

Untergruppen der Teilnehmer treffen sich regelmäßig, um sich sorgfältig individuelle Spiegelung der persönlichen und professionellen Entwicklung zu geben. Sie tauschen sich aus über die Arten des Lernens, über die persönlichen Eigenarten und Kraftfelder, über Entwicklungsbereiche, die die eigene Persönlichkeit und Wirksamkeit optimieren würden, und darüber, was diese Entwicklung auch draußen vor Ort optimal fördern könnte.

## 7. Übungen in Design-Skizzen für Dienstleistungen

In Design-Übungen werden beraterische Fragestellungen eingebracht. Jeder Teilnehmer hat Gelegenheit, zunächst für sich eine strategische Skizze anzufertigen, wie er den Praxisfall projektieren und angehen würde. Anschließend wird diese Skizze den Kolleginnen in der Untergruppe vorgestellt und diskutiert. Das Hinterfragen der Schlüssigkeit und Machbarkeit der Designüberlegungen stellt selbst eine sinnvolle Übung dar.

## 8. Klärung konstruktiver Positionierung der eigenen (internen und externen) Dienstleistungsangebote

Die Teilnehmer geben sich regelmäßig untereinander kollegiale Beratung darüber, wie sie sich in ihrem „Marktverhalten“ in Angebotssituationen und in ihren Beiträgen in Teams und Organisationen optimal stimmig positionieren können. Hierdurch wird das eigene professionelle Profil in seiner Verständlichkeit und Attraktivität für andere ausgeformt, damit Neigungen, Können und Aufträge zusammenkommen.

## 9. Fragen beruflicher Identität und Sinnhaftigkeit von professionellen Rollen

Anlässlich der Auseinandersetzung mit der persönlichen Sinnhaftigkeit der eigenen Aufgaben, der eigenen professionellen Entwicklung sowie der Auseinandersetzung mit persönlichen Stilen und Lebensverständnissen ergeben sich vielfältige Übertragungseffekte auf andere Lebensbereiche (z. B. Gemeinwesen, Familie, Freundschaftsbeziehungen, usw.), welche die persönliche Zufriedenheit stärken. Solche Selbstfindungsprozesse wirken auf die Qualität von Berater-, Management- und Führungskompetenzen wie auch auf Lern- und Beziehungskultur.

## 10. Audiodokumente, Papers, Beratungsberichte

Tonaufnahmen, Beratungsberichte und Papers ergänzen die Didaktik in den Bausteinen und tragen dazu bei, auch zwischen den Bausteinen Lernprozesse anzuregen. Tonaufnahmen der eigenen Supervisionsarbeit und der Impulsreferate geben Gelegenheit zur Nacharbeit (im Stau hat der Mensch noch Zeit). Das Schreiben von Beratungsberichten stellt eine Unterstützung dar, aus etwas Abstand neue Perspektiven zu gewinnen und durch Reflexion zusätzlichen Nutzen



aus den Situationen im Baustein zu ziehen. Besonders Tonaufnahmen über eigene Beratungen und das erhaltene Feedback bringen beim erneuten Hören zusätzlichen Gewinn.

## 5. Deduktives Lernen

### - Der Weg von der Theorie in die Praxis -

In dem Abschnitt über die Didaktik der Bausteine wurde bereits die Unterscheidung von induktivem und deduktivem Lernen eingeführt. *Deduktives Lernen* meint den Lernweg von Perspektiven und Konzepten, die von den Lehrtrainern eingebracht werden, hin zur konkreten Umsetzung in der Praxis. Im Unterschied dazu bedeutet *Induktives Lernen*, Praxisfälle auf professionelle Stimmigkeit zu prüfen und neu zu konfigurieren. Dieser Abschnitt widmet sich nun der näheren Beschreibung des deduktiven Lernens.

Es soll deutlich werden, nach welchen Kriterien wir Konzepte auswählen und wie wir uns den Transfer Theorie – Praxis vorstellen.

- *Die Auswahl von Perspektiven und Konzepten*
- *Impulsreferate*
- *Verknüpfung mit anderen Medien*
- *Der Transfer von der Theorie in die Praxis*
- *Konzepte als Optionen*

#### 1. Die Auswahl von Perspektiven und Konzepten

Aus der unüberschaubaren Vielfalt von Konzepten wählen wir solche aus, die Menschen in professionellen Begegnungen wirklich helfen sich zu steuern. Es handelt sich dabei vorwiegend um Metaprogramme. Unter Metaprogrammen verstehen wir Modelle, die wichtige Perspektiven in professionellen Situationen stimulieren und die Komposition stimmiger und situationsspezifischer Vorgehensweisen fördern (z.B. Steuerungsdreieck, Rollenmodell der Persönlichkeit, Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung). Dabei hat sich gezeigt, dass ein Netzwerk von Modellen, die wenige wichtige Perspektiven verknüpfen, für die Herstellung von Handlungsfähigkeit in professionellen Situationen deutlich besser geeignet sind, als umfassende Theoriegebilde. Nur ein Pool kleiner anschlussfähiger Konzeptelemente hat nach unserer Erfahrung Chancen, für die alltägliche Steuerung relevant zu werden.

Wir versuchen auch nicht Moden zu verfallen, sondern besinnen uns auf grundtugendorientierte Kernbegriffe (z.B. Professionalität, strategische Führung, Intuition) bzw. versuchen, diese mit neuem Sinn zu füllen.

Neben der Ausrichtung der Konzepte auf Verbesserung der Handlungssteuerung und der Orientierung auf Kernbegriffe achten wir auch darauf, Konzepte so zu entwickeln, dass eine bruchlose Beschreibung der Belange von Personen bis hin zu Organisationen möglich wird. Schon in den verwendeten Konzepten müssen Brücken zwischen Personen und Systemen möglich sein, wenn nicht einer Spaltung der Welten und Beschreibungsebenen Vorschub geleistet werden soll. So können Effizienz der Organisation und sinnstiftende Entwicklung von Menschen gut miteinander verbunden werden.

## 2. Impulsreferate

Medium der Vermittlung von Themen und Perspektiven sind vorwiegend Impulsreferate. Damit sind kurze Inputs der Lehrtrainer gemeint, die die Kernaussagen der Konzepte erläutern. Die Kernaussagen werden angereichert durch beispielhafte Erzählungen von Erfahrungen mit den Modellen in der Praxis. Durch Erzählungen bleiben Konzepte erfahrungsgemäß besser haften als über rein systematische Darstellungen.

Vertieft werden die Kernaussagen dann vorwiegend in nachfolgenden Demonstrationen und Übungen. Die Vertiefung von Inhalten durch Diskussionen wird in der Situation zwar meist begrüßt, in der abschließenden Bewertung dann aber oft als übermäßiger Ressourcenverbrauch erlebt.

## 3. Verknüpfung mit anderen Medien

Neben der Vertiefung durch Demonstrationen und Übungen im Seminar können die Konzepte mit Hilfe von thematisch zugeordneten Schriften und Tondokumenten fundiert werden. In dem Script "Schlüsselbegriffe des Instituts für systemische Beratung" sind alle Kernkonzepte und deren Kernaussagen, sowie weitere Literaturhinweise gesammelt. Tonaufnahmen von Vorträgen und Impulsreferaten aus einzelnen Bausteinen können in der Audiothek auf der Homepage [www.isb-w.de](http://www.isb-w.de) heruntergeladen werden.

## 4. Der Transfer von der Theorie in die Praxis

Um Umsetzung der Konzepte in die Praxis zu erleichtern, wählen wir - wie oben bereits erwähnt - Konzepte mit maximal drei oder vier Gestaltungselementen aus. Die Konzepte sind so konzipiert, daß sie Professionelle innerlich organisieren und dadurch Überschaubarkeit herstellen. Diese Konzepte aktivieren sich im Denken der Professionellen situativ in Kontexten, in denen sie passen. Durch die Vernetzung der Konzeptelemente können dann anschlussfähige Konzepte mit aktiviert werden.

Die Repräsentation und Lebendigkeit der Konzepte versuchen wir durch beispielhafte Erzählungen von Anwendungen zu entwickeln. Zudem werden die gelernten Konzepte und Perspektiven in Designübungen vertieft. Diese erlebnismäßige Verarbeitung fördert die Erinnerung, so daß in Praxissituationen besser an die Erfahrung mit den Konzepten angeknüpft werden kann. Wir sorgen auch dafür, den Transfer aktiv zu bahnen. In Gruppenübungen werden etwa konkrete Felder und Anlässe imaginiert, bei denen die gelehrt Konzepte eine Anwendung finden könnten.

## 5. Themen als Optionen

In diesem Zusammenhang kann auch erklärt werden, warum wir Themen und Perspektiven haben und keinen inhaltlichen Leitfaden. Wir sind davon überzeugt,

dass die Lebendigkeit der Inhalte davon lebt, wie sie zu den Teilnehmern und dem aktuellen Gruppenprozess passen. Die Erfahrung zeigt, dass das gleiche Referat bei den unterschiedlichen Gruppen und Teilnehmern unterschiedliche Resonanz auslöst. Weil diese Prozesse von Kraftfeldern und dem aktuellen Prozess abhängen, muss immer wieder neu situativ entschieden werden, in welcher Kombination der Inhalt vermittelt werden soll. Unser Ziel ist daher, unsere Lehrpläne so flexibel zu halten, dass sie auf die besonderen Bedürfnisse von Gruppen und Teilnehmern abgestimmt werden können.

## 6. Übungsarten in den Bausteinen

In allen Bausteinen werden Übungen angeboten, die helfen sollen, von einer Idee bis zu ihrer praktischen Umsetzung Interventionen zu setzen und Stimmigkeiten zu erzeugen.

Mit verschiedenen Übungsarten sollen bei den TeilnehmerInnen dazu notwendige Fähigkeiten aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und gefördert werden.

Folgende 4 Übungsarten werden angeboten:

- Designübung
- Beratungsübung
- Spiegelungsübung
- Anwendungsübung für Konzepte und Methoden

Dabei soll der Bausteinfokus in allen diesen Elementen angemessen zum Ausdruck kommen.

## 1. Zu Designübungen

Designübungen dienen dazu, die TeilnehmerInnen anzuregen, in Wirkungszusammenhängen zu denken.

Ihre Funktion ist:

1. Ein wesentliches Problem zu erfassen und als Entwicklungsanforderung zu definieren.
2. Eine entsprechende Dienstleistung zu beschreiben (eine Lösung bzw. ein wesentlicher Entwicklungsschritt wäre aus meiner Sicht...).
3. Die damit verbundenen Wirkungsvorstellungen zu beschreiben und
4. sich darin zu üben, wie man überprüft, ob das erreicht wurde, was man wollte.

Die Designübung ist ein geistiges Training, professionelle Figuren auf ihre Stimmigkeit hin zu durchdenken. Es geht dabei nicht in erster Linie um die Richtigkeit, sondern um die *Stimmigkeit* zwischen den verschiedenen Schritten und die Entwicklung geeigneter Wirkungsvorstellungen.

Im Unterschied zur Beratungsübung sind die Teilnehmer von der Anforderung entlastet, ihre Überlegungen direkt in Kommunikation umzusetzen. Die Designschritte können sich allerdings auch nicht konkret im Gespräch entwickeln.

Für die Teilnehmer in der Gruppe dient diese Übung gleichzeitig dazu, Beratung zu üben. Denn sie sind aufgefordert, den Protagonisten auf die Schlüssigkeit seiner gedanklichen Zusammenhänge bei der Selbststeuerung zu befragen. Zum Beispiel: „Ich hab jetzt verstanden, was du vor hast, aber mir ist noch nicht klar, welche Sicht der Situation des Klienten du voraussetzt, wenn du so vorgehst“. Durch solches Nachfragen kann auch die Sprache für intuitive Diagnosen nachgeliefert und damit der professionellen Reflexion zugänglich gemacht werden.

Es geht also nicht darum, wer das schönste Bündel geschnürt hat, sondern sich darin zu unterstützen, ein jeweils stimmiges Bündel zu schnüren. Dabei kann gleichzeitig gelernt werden, daß es verschiedene Wege gibt stimmige Dienstleistungen für einen Klienten zu erarbeiten.

Ein weiteres Lernziel bei dieser Übung besteht für alle Beteiligten darin, *Rollen- und Fokustreue/-stabilität* zu entwickeln.

Die TeilnehmerInnen sollen sich darin üben, ihre Aufmerksamkeit darauf zu richten:

- aus welcher Rolle (Berater, Kollegin, Klient) sie sich organisieren,
- welchen und wie sie einen Fokus errichten,
- ob sie den Fokus halten und wenn nicht,
- ob sie merken, wenn sie ihn verlassen,
- ob der Fokus am Kommunikationsziel orientiert ist.

## 2. Zu Beratungsübungen

Die Beratungsübungen dienen dazu, sich darin zu üben, alle Aspekte einer Beratungsdienstleistung zu integrieren. Aspekte der Kontraktgestaltung, die Entwicklung einer rollen- und kontextspezifischen Problemdefinition, ein dazu passender Lösungsweg und dessen Umsetzung in Kommunikation, die Verwertung intuitiver Eindrücke etc. müssen in der Beratungszeit zu einer stimmigen Figur gefügt werden. Dabei können je nach Themenschwerpunkt des Bausteins bestimmte Perspektiven (z.B. Kontraktgestaltung) im Vordergrund stehen.

Bezogen auf die Steuerung von Beratungsübungen steht allerdings das Anliegen eines Teilnehmers und die Übungswünsche des Beraters im Vordergrund. Um diesen Anliegen nachzukommen können andere als die vorgegebenen Perspektiven wichtig sein.

So berechtigt der Wunsch ist, sich in bestimmten Fokussierungen und Aufmerksamkeitsrichtungen zu üben, wird in Beratungsübungen gelernt diese im Konkreten auch wieder loszulassen, um die Perspektiven in den Vordergrund zu holen, die für das spezielle Anliegen des Gegenüber und für die Organisation des eigenen Beraterverhaltens besonders fruchtbar und weiterführend sind.

Im Gegensatz zu den Designübungen, in denen in Ruhe ausgewählte Perspektiven erarbeitet werden können, wird in den Beratungsübungen gelernt, sich bezogen auf das vereinbarte Beratungsziel zu organisieren und Prioritäten so zu managen, dass sich innerhalb der gesetzten Zeit eine wesentliche Ergänzung für den Klienten ergibt. Dabei wird gelernt, Komplexität so zu steuern, dass sie für den Klienten und sich selbst handhabbar wird und nur so viele Türen zu öffnen, wie innerhalb der Zeit auch wieder geschlossen werden können.

Die beobachtenden Kollegen haben bei den Beratungsübungen die Aufgabe, dem Beratenden eine Dienstleistung bezogen auf die Beratungsleistung zu erbringen. Sie dürfen sich also nicht gewohnheitsmäßig daran orientieren, wie sie sich auf den Klienten und dessen Anliegen bezogen hätten, sondern helfen dem Beratenden seine Selbststeuerung an diesem Beratungsbeispiel zu verbessern. Ihr Produkt ist *Lernen* des Beraters.

Dies fördert bei allen Beteiligten die fokus- und rollenspezifische Ausrichtung auf das jeweilige Kommunikationsziel und den schnellen Wechsel von Rollen. (z.B. von der Rolle der Beraterin, in die Rolle der Beratenen in der Feedbackphase, in die Rolle der Kollegin in der Reflexion des Lernsettings).

### 3. Zu Spiegelungsübungen

Die Spiegelungsgruppen haben die Funktion, dem Bedürfnis der TN nach professioneller und persönlicher Spiegelung und der Reflexion persönlicher Entwicklung nachzukommen. Zudem wird durch die Spiegelungsgruppen der Zugang und Umgang mit intuitiven Urteilen geschult.

In jeder Begegnung haben die Beteiligten Wahrnehmungen voneinander und machen sich Bilder übereinander, die sie sich in der Regel nicht bewusst machen, die aber Kommunikation wesentlich beeinflussen.

In vertrautem Kreis besteht die Chance, sich diese Spekulationen übereinander mitzuteilen. In den Spiegelungsübungen laden wir die Teilnehmer dazu ein, dies in freimütigem aber doch taktvollem Austausch untereinander zu tun. Dabei sollte dies in dem Bewusstsein geschehen, dass die geäußerten Spekulationen lediglich zur Nutzung angeboten werden und alle Beteiligten frei sind zu prüfen, über wen die entstehenden Bilder etwas erzählen können.

Da in unterschiedlichen Beziehungen unterschiedliche Bilder entstehen, ist es wichtig, von unterschiedlichen Menschen in unterschiedlichen Phasen Spiegelungen zu erhalten. Die Bildung der Spiegelungsgruppen erfolgt deshalb unabhängig von Sympathie. Dadurch erhalten die Teilnehmer Spiegelungen auch von Menschen, die sie gewohnheitsmäßig nicht wählen würden. Das entspricht dem professionellen Alltag.

Die Spiegelungsgruppen bestehen in der Regel aus vier Personen. Um eine Mischung aus Beständigkeit und Vielfalt zu erzeugen, treffen sich diese Gruppen über mehrere Bausteine hinweg, bis sie neu zusammengesetzt werden. Sie erhalten pro Baustein jeweils 60 min Zeit, sich gegenseitig zu spiegeln.

In der Regel werden zum jeweiligen Bausteinthema passende Spiegelungsperspektiven angeboten. Entlang dieser Perspektiven spiegeln sich die Teilnehmer Eindrücke und Einschätzungen bzw. markieren charakteristische Persönlichkeitsstile und -entwicklungen.

#### 4. Zu Anwendungsübungen für Konzepte und Methoden

Anwendungsübungen dienen der Umsetzung theoretischer Inhalte in praktisches Handeln. Die Umsetzung einer Idee im konkreten Tun führt zu einem vielschichtigen Lernen. Die Erfahrungen können dadurch besser in die eigene Verständnisswelt und Verhaltensorganisation integriert werden.

Bei diesen Übungen geht es vor allem darum, daß die Teilnehmer ohne Bewährungsdruck eine Designidee ausprobieren können.

Etwa: wenn ich das wissen will,

- welche Frage stelle ich und
- ist die Antwort, eine Antwort auf meine Frage.

Oder, wenn ich jemandem etwas nahe bringen will,

- was muß ich ihm sagen und
- woran erkenne ich und wie überprüfe ich, daß das angekommen ist.



## 7. Zu den Studienmaterialien

Das Institut für systemische Beratung versteht sich als Entwicklungswerkstatt. In der Ausbildung liegt uns vorrangig daran, unsere Professions- und Lernkultur weiterzugeben. Die übernommenen und eigenen Konzepte und Ideen, die im Kontakt mit Fragestellungen der Praxis entwickelt wurden, werden als Beispiele für kompetente Vorgehensweisen gelehrt. Dadurch machen wir den Teilnehmern auf unterschiedliche Weise zugänglich, was am Institut erarbeitet wird.

Die Ausbildung ersetzt kein Allgemenstudium der in den Curricula behandelten Themen. Bei der Flut von Theorien, Konzepten und Methoden müssen wir es den Teilnehmern überlassen, ein weitergehendes Studium anderer Ansätze in eigener Regie zu betreiben.

Als Studienmaterialien stellt das Institut im Wesentlichen

1. eine Zusammenstellung der Schlüsselbegriffe
2. Bücher und Institutsschriften und
3. Audiodokumente zur Verfügung.

### *1. Schlüsselbegriffe*

Die Schlüsselbegriffe dienen den Teilnehmern dazu, sich mit den Kernthemen der einzelnen Bausteine im Eigenstudium auseinanderzusetzen und sie zu erarbeiten. Im Anschluß an einen Schlüsselbegriff wird in der Regel auf weiterführende Institutsschriften verwiesen, die in der Handbuchreihe „Systemische Professionalität und Beratung“ (herausgegeben von Dr. Bernd Schmid) enthalten sind. Die Bücher der Handbuchreihe werden den Teilnehmer als Studienmaterial in der Ausbildung ausgegeben.

### *2. Bücher und Institutsschriften*

Viele Themen, die in den Curricula behandelt werden, sind in Aufsätzen und wissenschaftlichen Arbeiten beschrieben (Studienschriften erster Priorität). Diese Schriften finden Sie eingearbeitet in der Handbuchreihe von Dr. Bernd Schmid, die im Curriculum ausgegeben werden. Da uns auch daran gelegen ist, die Teilnehmer der Curricula an den aktuellen Entwicklungen des Instituts teilhaben zu lassen, stellen wir auch Schriften zur Verfügung, die neue Ideen skizzieren oder/und noch nicht vollständig ausgearbeitet sind (Studienschriften zweiter Priorität). Die Einzelschriften finden Sie auf unserer Homepage [www.isb-w.de](http://www.isb-w.de) zum kostenlosen Download. In der Liste der Schriften finden Sie den Hinweis, in welchem Band der Buchreihe die jeweilige Schrift enthalten ist.

### 3. Tonaufnahmen und Audiothek

Für Teilnehmer, die Hörversionen bevorzugen, stehen zu verschiedenen Themen Audiodokumente zur Verfügung, die

- als unredigierte Live-Mitschnitte kostenlos vom Institut zur Verfügung gestellt werden. Aufnahmen der Impulsreferate und Untergruppenübungen stehen allen Teilnehmern der Curricula zur Verfügung.
- in redigierter Form (Vorträge und Impulsreferate aus einzelnen Bausteinen) in der Audiothek auf der Homepage [www.isb-w.de](http://www.isb-w.de) heruntergeladen werden können.

Neben den Aufnahmen aus den eigenen Bausteinen haben Sie somit auch die Möglichkeit, auf unserer Website aus einem großen Angebot von auditiven Dateien zu wählen und diese kostenlos auf Ihren eigenen Rechner herunterzuladen. Hierzu gehen Sie von der Homepage [www.isb-w.de](http://www.isb-w.de) über den Link "Audiothek " in den Audibereich. Hier finden Sie – organisiert in verschiedenen Kategorien – thematischen Input, Vorträge, Methodendemonstrationen und vieles mehr.

## 8. Beratungsberichte

### 1. Wozu Beratungsberichte?

Regelmäßige Analysen von Praxis-Situationen und kollegiale Beratungen sind ein fester Bestandteil jedes Bausteins der Curricula am Institut für systemische Beratung. Ihre Auswertung wird in Beratungsberichten festgehalten.

Rückmeldungen der Teilnehmer und wissenschaftliche Studien (Osterchrist 1997) zeigen, dass durch diese Form der Reflexion Lernerfahrungen besser verarbeitet und ausgeschöpft werden. Das Schreiben von Beratungsberichten stellt eine Chance dar, aus etwas Abstand zusätzliche Perspektiven zu gewinnen und durch Reflexion weiteren Nutzen aus den Situationen im Baustein zu ziehen. Es hilft, den Zugewinn griffiger zu machen und verfügbar zu halten sowie Wissen von intuitiv Verfügbarem zu einem aktiven Teil der eigenen Professionalität zu machen.

Wir gehen davon aus, dass die Teilnehmer in jedem Baustein mindestens ein Professionsanliegen zur kollegialen Beratung einbringen und/oder andere Teilnehmer in solchen Anliegen beraten.

Anhand der Tonaufnahme dieser Beratung und des Feedbacks der Kollegen wird jeweils bis zum nächsten Baustein ein kurzer Beratungsbericht verfasst. Interessant ist dabei vorwiegend die Analyse der inneren Selbstorganisation und der Steuerung der Beziehung in der Beratung bzw. die Schlußfolgerungen, die aufgrund der Beratung und des Feedbacks der Kollegen gezogen wurden.

Ähnliche Beratungsberichte können auch angefertigt werden anlässlich von

- Traumbesprechungen
- Design-Übungen

Bei diesen beiden Übungsformen ist entscheidend, dass der Berichtersteller die Rolle des Beraters inne hatte.

### 2. Wie wird ein Beratungsbericht erstellt?

Eine ausführliche Darstellung der vorgestellten Projekte und der Inhalte der Beratung ist nicht notwendig; es genügt eine kurze orientierende Skizzierung. Wichtig ist hingegen, dass die Selbsterfahrungs- und Lernprozesse und die daraus gezogenen Schlüsse beschrieben werden. Dies dient in erster Linie der Selbstorientierung des Lernenden.

Es reicht völlig aus, die Tonaufnahmen beispielsweise auf der Autobahn noch einmal anzuhören und eigene Überlegungen und Schlußfolgerungen kurz zu diktieren oder aufzuschreiben. Extra Arbeitssitzungen und ausführliche theoretische Betrachtungen sind zwar willkommen, jedoch nicht als Standard vorgesehen.

### 3. Grundraster des Beratungsberichts

1. Kurze Benennung der Beratungsinhalte bzw. der Fragestellung.

2. Wie gestalteten sich Prozess, Beziehung und Ergebnis?
3. Welche Schlussfolgerungen ziehe ich daraus
  - für den Umgang mit dem Professionsproblem?
  - für die Selbststeuerung in Sachen Beratung?

In der Kopfzeile des Beratungsberichts bitte Name, Curriculum und Baustein mit Datum sowie Partner in der Beratung nennen. Berichte bitte fortlaufend nummerieren. Von den Beratungsberichten wird ein Exemplar im Curriculumordner abgelegt. Dieses wird bei Bedarf von Lehrtrainern eingesehen. Systematisch gelesen werden die Beratungsberichte im Zusammenhang mit dem Rückblick auf die persönliche und professionelle Entwicklung für die Zertifikatsvergabe.

Es besteht aber jederzeit die Möglichkeit, auf Verabredung mit den Lehrtrainern anhand der Beratungsberichte über die persönlichen Lernfortschritte zu diskutieren. Dies wird besonders in der Zwischenbilanz des 6. Bausteins und in der Endbilanz möglich sein. Zudem wollen wir Lernpartnerschaften anregen: Auf Wunsch können die Beratungsberichte an beteiligte Protagonisten weitergegeben werden, um eine Spiegelung einzuladen. Die Beratungsberichte können auch als Medium für die kollegialen Spiegelungsgruppen verwendet werden.

*Designbeispiel:* A berät B. C und D sind Beobachter. Beim nächsten Treffen können A und B ihre Beratungsberichte an C bzw. D weitergeben. Diese bekommen über die Beratungsberichte ein Feedback, wie und ob ihre Feedbacks in der Beratungssituation hilfreich waren und können ihrerseits mit A und B über deren Lernfortschritte diskutieren.

#### 4. *Beispiel* eines *Beratungsberichts*

Name: Renate Beispiel  
Curriculum I C: Systemische Beratung 97/98

##### **Baustein 1**

„Professionalität und Selbststeuerung  
15.9. – 17.9.1997

##### **Beratungsbericht 1**

### **Beratungsübung in Untergruppen: Kollegiale Beratung**

#### **1. Fragestellung: Karin**

Karin hat zugesagt, eine Gruppe von vier Frauen regelmäßig in Form von Supervision oder als Selbsterfahrungsgruppe zu beraten. Das zweite Treffen findet morgen abend statt. Karin hat vor diesem Treffen einen ungeheuren Bammel.

#### **2. Beratungsinhalte: (Übung mit Karin als Klientin, Sabine und Christiane als Beobachterinnen)**

Ich gab Karin umfangreich Gelegenheit, zu schildern, warum sie sich für das nächste Treffen so unwohl fühlte. Meine Rückfragen: Welche Gruppe ist das? Wie und was war beim ersten Treffen? Welche Ziele hat die Gruppe? Welche Inhalte sollen behandelt werden? Was ist Dein konkreter Auftrag? Was ist Deine Motivation für die Supervision dieser Gruppe? Welche Rolle hast Du in der Gruppe? Warum fühlst Du Dich unwohl für das morgige Treffen? Warum fühlst Du Dich unter Druck? Es stellte sich heraus, dass Karin unter Druck stand, weil sie weder wußte, was ihr konkreter Auftrag war, welche Rolle ihr in dieser Gruppe zufiel, welche Inhalte mit welchem Ergebnis die Gruppe erwartete, in welchen zeitlichen Abständen die Zusammenkünfte abgehalten werden sollten, ob der Einsatz befristet war bis zu einem bestimmten Ziel. Karin hatte einfach zu dieser Anfrage einer Bekannten "Ja" gesagt. Sie hatte diesen nebulösen Auftrag nicht mit einem Professionsverständnis entgegengenommen, sondern sich "einlullen" lassen, wie sie selbst sagt. Karin wurde bewußt, dass sie sich im zweiten Treffen zunächst um die Klärung der offenen Fragen und Rahmenbedingungen und um die Vereinbarung von Spielregeln bemühen muss.

### **3. Gestaltung von Prozeß, Beziehung und Ergebnis:**

Aus dem Feedback der beiden Beobachter und des Klienten, was meinen Eindruck bestätigt:

Das Beratungsklima war sowohl für Karin als auch für mich sehr angenehm. Karin schilderte offen und freimütig ihr Problem. Ich machte es ihr leicht durch meine zugewandte Freundlichkeit und mein geduldiges Zuhören. Mein Blick war ununterbrochen auf sie gerichtet. Ich habe mich regelrecht auf sie eingelassen. Dadurch waren die Erzählungen Karins anfänglich aber auch etwas ausschweifend.

Die beste und produktivste Frage war, warum sie unter Druck stehe.

Hierauf wurde Karin sehr konkret und arbeitete bereits selbst an Vorschlägen.

Karin hat auch durch die Frage meinerseits, welche positiven Ansätze sie für sich aus diesen Treffen herausziehen könnte, Ideen entwickelt, wie sie das Treffen positiv nutzen kann. Sie erhielt dadurch nicht nur Ratschläge, ich habe ihr auch Wahlmöglichkeiten aufgezeigt.

Ich habe Karin auch Sicherheit gegeben, in dem ich sie in der Rolle der Professionellen bestärkt habe. Ich habe ihr Mut gegeben, pro-aktiv in das nächste Treffen zu gehen. Teilweise habe ich ihr zu viele Ratschläge erteilt und bin bisweilen von der Berater- in eine Ratgeber-Rolle übergegangen.

### **4. Erfahrung, Lernprozess:**

- Eine 4-Augen-Beratung macht mir ungeheuren Spaß. Ich fühle mich dabei sicher. Ich bin neugierig genug, das Problem einzukreisen und nachzufragen und kann gut zuhören und das Gesagte speichern.
- Ich erzeuge eine angenehme Atmosphäre. (ich glaube, aus dem Klienten etwas herausholen zu können.
- Das Verfallen von einer Berater- in eine Ratgeber-Rolle ist ein Problem. Zu häufig denke ich mir das Problem als mein eigenes und formuliere

Lösungsansätze aus meiner Sicht. Es muss mir gelingen, den Klienten selbst auf diese Ansätze zu bringen.

- Dieses Problem geht einher mit dem Streben, das Ergebnis meiner Beratung kontrollieren zu können, möglichst ein positives Feedback von dem Klienten zu erhalten, ob er durch meine Beratung sein Problem nun lösen kann und ob er dies möglichst mit den von mir vorgeschlagenen Wegen tun will. (Das wäre wohl ein optimales positives Ergebnis meiner Beratung).
- Durch dieses Streben kann das Beratungsgespräch auch kontraproduktiv sein. Das Gespräch mit Karin war eigentlich zu lang. (irgendwann hatte ich das Gefühl, es ist o.k., sie weiß jetzt, wie sie in das Treffen geht und hat genug Stoff, sich hierauf vorzubereiten. Alles weitere diente eigentlich nur dazu, mir ein positives Feedback von Karin abzuholen. Auf solche Signale muss ich stärker achten.

## 5. Resümee

Zusätzlich zu den Beratungsberichten sollte optimal ca. vier Wochen nach dem Baustein in einem Resümee kurz Rückschau gehalten werden. Dabei gilt es, wesentliche Ereignisse, Vorgänge oder Einsichten des letzten Bausteins zu benennen und Nachwirkungen oder beobachtete Veränderungen zu bedenken. Das Resümee sollte möglichst als Vorbereitung und Nachbereitung für Lehrtrainer vor dem nächsten Baustein ans Institut gesandt werden.

## 6. Beispiel für ein Resümee

Datum

### Resümee für den 5. Baustein, 04.01. - 06.01.1999

Sibylle Beispiel

Dieser Baustein war durch das Thema "Intuition" als Schwerpunkt sehr nützlich für mich - ich hatte das Gefühl, dass "alte, verborgene" Talente wieder in mir zum Vorschein gebracht worden sind, daß ich aber auch versuchen mußte, durch Übung und Konzentration auf diese Aspekte die Intuition öfter in meine Entscheidungen einzubinden.

Es wurde mir durch unterschiedliche Übungen und Impulse bewußt, dass ich durch meine Ausbildung viel von dieser Fähigkeit eingebüßt hatte - ich wurde das Gefühl nicht los, daß ich durch das betriebswirtschaftliche Studium und Arbeiten und auch die betont logisch argumentierende, zahlenorientierte Umwelt im Betrieb die intuitive Ader in mir vernachlässigt hatte.

Ich hatte mich in einer gewissen Richtung angepaßt - das machte mir zunächst ein ungutes Gefühl im Bauch, aber je weiter wir fortschritten, desto mehr konnte ich mich in meiner neuen Ausrichtung annehmen - es hat eben nicht jeder die gleichen Schwerpunkte in der Art wahrzunehmen; das Wichtigste ist, dass ich mir über die

schwächer ausgeprägten Zweige bewusst bin und diese zu beachten versuche, bei der Wahrnehmung in der Vordergrund schiebe.

Die zweite wichtige Anregung kam durch den Impuls "Symbiose", nach dem ich das Gefühl hatte, mein ganzes Leben ist eine Abfolge von symbiotischen Beziehungen!

Allerdings konnte ich's schon wieder mit der nötigen Portion Humor nehmen und auch im Zusammenhang mit der bevorstehenden Selbsterfahrung sehen, auf die ich sehr neugierig und gespannt war. Dort würde ich sicherlich das Thema "Symbiose" für mein Leben, meine Familienbeziehungen, Freundschaften und meine beruflichen Kontakte nochmals beleuchten können.

Die dritte wichtige Erfahrung war die Beratungsübung mit Kirsten, in der ich Sie im Design "große Bühne", alle schauten und hörten zu, im Plenum beriet.

Ich konnte zwar zum einen eine insgesamt gelassener Grundhaltung an mir beobachten, aber doch überkam mich wieder der alte Ehrgeiz, unbedingt erfolgreich beraten zu wollen und gleichzeitig die Unsicherheit, daß ich Kirstens bisherige Anliegen und auch Kirsten als Person als schwierig zu beraten empfunden hatte, mich nicht als Beraterin von ihr akzeptiert fühlte - es war eine komische Ausgangssituation und die Blockade bei mir (und wahrscheinlich auch bei Kirsten) war regelrecht vorprogrammiert!

Ich empfand es als sehr schwierig, mit meinem "Misserfolg" bzgl. des Beratungsergebnisses umzugehen; und ich konnte auch die Aussagen der anderen Kursteilnehmer nicht annehmen, die alle das Gespräch schwierig empfanden und auch nicht so recht gewusst hätten, wie ansetzen - Angelika sprach am folgenden Tag nochmals mit mir und ich konnte meine Auseinandersetzung mit meinem Ehrgeiz einerseits und meiner langsam größer werdenden gesunden Gelassenheit schildern. Ich empfand es sehr wohltuend, daß Angelika nochmals bestätigte, dass ich keinen Grund hatte, unzufrieden zu sein, daß viele Teile der Beratung sehr gut verlaufen waren und ich eben an einem Punkt "Land verschenkt hatte", dass wir aber in diesen Übungssituationen nicht viel lernen würden, wenn alles immer erfolgreich verlaufen würde ... - dieser "Trost" tat gut und ich hatte das Gefühl, dass ich durch diese für mich anstrengende Erfahrung sehr viel gelernt hatte und noch weiter viel lernen würde und das stimmte mich schon wieder positiv.

Die Verarbeitung dieser Erfahrung war sehr langwierig, aber nützlich und brachte mich ein großes Stück voran, denn ich hatte wieder mal schmerzlich erfahren können, wie schwer ich es mir mit meinem ehrgeizigen Erfolgsdenken mache.

Es war sehr schön, dass wir Angelika nach dem zweiten und dritten Baustein nochmals als Lehrtrainerin genießen durften; die Bezüge zu den Bausteinen zwei und drei waren inhaltlich wertvoll und brachten bei mir das intensive Gefühl hervor, mit ihr einen gemeinsamen Lernweg zurückgelegt zu haben; das war sehr positiv für mich.

In dieser Hinsicht freue ich mich auch schon auf den letzten Baustein, wenn ich Arnold nach einem Jahr wieder als Trainer erleben darf.

## 9. Die Zertifikate des Instituts für systemische Beratung

### 1. Welche Voraussetzungen sind für die einzelnen Zertifikate notwendig?

Nach Beendigung eines zweijährigen Curriculums am ISB (mind. 30 Tage Weiterbildung) gibt es **unabhängig** von dem besuchten Curriculum die Möglichkeit, die Zertifikate

- **Systemische/r Berater/in im Bereich Organisation**
- **Systemischer Coach im Bereich Organisation**
- **Systemische/r Organisationsentwickler/in im Bereich Organisation**

zu erhalten.

Die reine Teilnahme an den Weiterbildungen wird mit einem Teilnahmezertifikat bescheinigt (Basis- und Fortgeschrittenenzertifikat). Um die oben betitelten Zertifikate zu erhalten, muss eine weitergehende professionelle Auseinandersetzung mit den Inhalten und Lernprozessen nachgewiesen werden.

Für die drei Zertifikate „Systemischer Berater“, „Systemischer Coach“ und „Systemischer Organisationsentwickler“ müssen verfasst werden:

- **10 Bausteinresümees**
- **10 Beratungsberichte**
- **1 Abschlussbericht**

Für das Zertifikat „Systemischer Coach“ müssen außerdem vorliegen

- **5 Coaching-Supervisionsberichte** (über 5 (kollegiale) Supervisionen von Coachingprozessen mit unterschiedlichen Personen) und
- **mind. 8 Tage Selbsterfahrung** (dies entspricht 2 Selbsterfahrungs-Seminaren am ISB).

Für das Zertifikat „Systemischer Organisationsentwickler“ müssen außerdem vorliegen

- **3 Supervisionsberichte über Organisationsentwicklungsprozesse** (über 3 (kollegiale) Supervisionen von Organisationsentwicklungsprozessen mit unterschiedlichen Organisationen)
- **mind. 8 Tage Selbsterfahrung** (dies entspricht 2 Selbsterfahrungs-Seminaren am ISB).



Die verschiedenen Berichte dienen der eigenen Lernreflexion und sind Bestandteil der Zertifikatsanforderungen. Für die (formelle) Gestaltung der Berichte gibt es keine Vorgaben, jedoch Empfehlungen.

Die Gestaltung der Berichte kann angelehnt werden an die Vorlagen, die auf dem beim ersten Baustein ausgegebenen USB-Stick enthalten sind.

Alle Berichte sollen für die Archivierung direkt ans Institut geschickt werden (nicht an die Lehrtrainer).

Die email-Adresse lautet:

[praktikant@isb-w.de](mailto:praktikant@isb-w.de)

Für **Feedback** schicken Sie ihre Berichte **bitte an KollegInnen** aus dem Curriculum, vorzugsweise an solche, die an der (kollegialen) Supervision beteiligt waren. Bitte geben Sie sich auch gegenseitig Feedback für Ihre Abschlussberichte. Spezifische Fragen zu Berichten können gerne auch an die Lehrtrainer mit Nennung der Frage gerichtet werden.

Die Anforderungen an die einzelnen Berichtsformen sind im Folgenden kurz erläutert:

### Bausteinresümee

Ein Bausteinresümee dient der Reflexion eines Weiterbildungsbausteins. Dabei gilt es, wesentliche Ereignisse, Lernprozesse, Vorgänge oder Einsichten des letzten Bausteins zu benennen und Nachwirkungen oder beobachtbare Veränderungen zu bedenken. Das Resümee sollte möglichst vor dem nächsten Baustein ans Institut gesandt werden, da es auch der Vorbereitung und Nachbereitung für Lehrtrainer/innen dienen kann.

### Beratungsbericht

Beratungsberichte sind Berichte über Lernerfahrungen in der (kollegialen) Praxis-Beratung vorzugsweise im Rahmen der Curricula.

Beratungsberichte können über (kollegiale) Beratungssequenzen verfasst werden, die im Rahmen der Weiterbildung stattgefunden haben und dienen der Reflexion des dadurch ausgelösten Lernprozesses. Ein Bericht kann aus der Rolle der/s jeweiligen Beraterin/Beraters **oder** des Fallgebers geschrieben werden (Protagonistenrollen).

Dabei kann der Inhalt der Beratung kurz skizziert werden. Wichtiger ist die Beschreibung der Lernprozesse und -erfahrungen aus der Beratung und des Feedbacks der Beobachter. Es geht also nicht um die Beschreibung des eingebrachten Praxisbeispiels, sondern um relevante Lernerfahrung in Bezug darauf.

## Abschlussbericht über die persönlich-professionelle Entwicklung im Zusammenhang mit dem Curriculum

Bei dem Abschlussbericht handelt es sich um ein Gesamtresümee über die zweijährige Weiterbildung. Dieser kann eine kurze Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Baustein und ein Gesamtfazit enthalten.

Eine individuelle Gestaltung des Abschlussberichtes ist möglich.

## Supervisionsbericht über Coachingfall

Ein solcher Supervisionsbericht kann geschrieben werden, wenn jemand als Coach in der Praxis (also außerhalb der Weiterbildung) in einem Coachingprozess tätig war und sich mit diesem Fall in einer **(kollegialen) Supervision** bezüglich seiner Steuerung als Coach auseinandergesetzt hat. Die kollegiale Supervision kann in der Weiterbildung, aber auch bspw. in einer Peergroup im Anschluss an die Weiterbildung durchgeführt werden. Die supervidierenden Personen sollten einen ISB-Hintergrund haben (Teilnehmende, Absolvent/innen, auch Lehrtrainer/innen). Coaching-Supervisionsberichte sind gleichzeitig Beratungsberichte **und zählen daher als solche**. Ein Beratungsbericht ist jedoch nicht automatisch ein Coaching-Supervisionsbericht, sondern nur dann, wenn er von einer Beratung zu einem eigenen Coachingfall berichtet.

Sollten bereits 10 Beratungsberichte vorliegen, die nicht dieser Anforderung entsprechen, müssen Supervisionsberichte über Coachingfälle **zusätzlich** eingereicht werden. Dies ist oft dann der Fall, wenn das Zertifikat „systemischer Coach“ zusätzlich erworben werden soll.

## Supervisionsbericht über Organisationsentwicklungsprozess

Ein solcher Supervisionsbericht kann geschrieben werden, wenn jemand in einer verantwortlichen Rolle einen Organisationsentwicklungsprozess gesteuert oder begleitet hat und diesen dann in einer **(kollegialen) Supervision** reflektiert hat.

Die kollegiale Supervision kann in der Weiterbildung, aber auch bspw. in einer Peergroup im Anschluss an die Weiterbildung durchgeführt werden. Die supervidierenden Personen sollten einen ISB-Hintergrund haben (Teilnehmende, Absolvent/innen, auch Lehrtrainer/innen).

Supervisionsberichte über Organisationsentwicklungsprozesse sind gleichzeitig Beratungsberichte. Ein Beratungsbericht ist jedoch nicht automatisch ein Supervisionsbericht über einen Organisationsentwicklungsprozess, sondern nur dann, wenn er von einer Beratung zu einem eigenen Organisationsentwicklungsprozess berichtet.

Sollten bereits 10 Beratungsberichte vorliegen, die nicht dieser Anforderung entsprechen, müssen Supervisionsberichte über

Organisationsentwicklungsprozesse **zusätzlich** eingereicht werden. Dies ist oft dann der Fall, wenn das Zertifikat „Systemischer Organisationsentwickler“ zusätzlich erworben werden soll.

## Selbsterfahrung

Für das Zertifikat „Systemischer Coach“ und „Systemischer Organisationsentwickler“ wird ein Mindestumfang von 8 Tagen Selbsterfahrung erwartet. In bestimmten Fällen können vor der Weiterbildung besuchte Selbsterfahrungsseminare als Äquivalent für 4 Tage Selbsterfahrung anerkannt werden, wenn sie den Inhalten und dem Umfang von mind. 4 Tagen Selbsterfahrung am ISB entsprechen.

## Master-Zertifikat

Das *Master-Zertifikat* bescheinigt

- professionelle Kompetenz im Bereich Professions-, Organisations- und Kulturentwicklung
- Kulturkompetenz im Sinne des „Netzwerkes Systemische Professionalität“

Erforderlich sind insgesamt 4 Jahre Weiterbildung (also zusätzlich 2 Jahre) am Institut nach Absprache.

Hierin ist der Besuch eines Masterprogramms enthalten. Das Masterprogramm dient der Schärfung des eigenen professionellen Profils im Feld Professions-, Organisations- und Kulturentwicklung sowie der eingehenden Auseinandersetzung mit den Inhalten und der Lern- und Professionskultur des Instituts für systemisch Beratung.

Die Master sind einander und dem Institut durch vertrauensvolle Zusammenarbeit, gemeinsame Weiterentwicklungen im Feld und gegenseitige Begleitung auf dem beruflichen Lebensweg verbunden. Sie vertreten das „Netzwerk Systemische Professionalität“ in besonderer Weise nach innen und außen und werden diesbezüglich vom ISB-Wiesloch empfohlen.

## *2. Beispiel für einen persönlichen und professionellen Abschlussbericht*

**Abschlussbericht des Curriculums  
Systemische Beratung I und II 1999 / 2001  
Teilnehmer: Alexander Beispiel  
Datum: xx.xx.2001**

## Vorwort

Ich erinnere mich noch genau, als ich zum ersten Mal das Institut betrat. Dies war eine andere Welt. Der Ort, der Seminarraum, "das Ausziehen der Schuhe", der Umgang miteinander, Arnold Messmer als erster Referent und, und, und.....

Bernd hatte sich scheinbar seine eigene Welt geschaffen, einen eigenen Geist geformt, den er in die Welt tragen wollte. In den ersten Kontakten war meine Ablehnung sehr stark, denn ich war dienstleistungsorientierte Unternehmen gewohnt, die einem jeden Wunsch von den Augen ablesen. Ich bin ja selbst selbständig und wollte nicht einsehen, dass Bernd hier mit minimalistischem Auftreten am Markt bestehen kann. Er kann und zwar sehr gut.

Ich habe aus allen diesen Unterschieden, die Bernd ausmachen, seine Unterschiede gespürt im Gegensatz zu anderen Instituten. Was er ist und was er sicher nicht ist. Und das ist okay und ich kann gut damit umgehen. Ein Lernprozess, der sich auch in meiner Arbeit deutlicher widerspiegelt. Was kann ich leisten und was nicht.

Ansonsten hat die Atmosphäre, die ich eher im Vorfeld abgelehnt habe, meine Beraterqualität verbessert. Die Ruhe, die vertiefenden Diskussionen und die kollegialen Übungen haben viel mehr Tiefe gehabt und damit "Wirkungen" bei mir gezeigt. Ich denke, dass ich diese Form der Weiterbildung gebraucht habe. Sie aber erst im Nachgang zu schätzen lerne.

Danke.

Alexander Beispiel

September 2001

**Baustein 1, 06.09. – 08.09.1999**

**"Professionalität und die systemische Perspektive" (Arnold Messmer)**

Wir sind in diesem Baustein mit einer „Spiegelungsübung“ gestartet. Spekulationen über die Personen in meiner Gruppe zu Beginn eines Seminars zu äußern, empfand ich als große Herausforderung. Da saß ich nun und sollte meinem Gegenüber eine Spekulation abgeben über seine vergangene und gegenwärtige Lebenswelt. Fragen gingen mir durch den Kopf: „Wie fange ich an? Welche Details an seinem äußeren Erscheinungsbild könnten Anhaltspunkte seines bisherigen Lebensweges sein? Welche Personen, die ich bereits kenne, finde ich in meinem Gegenüber wieder? Durch diese Übung ist mir verstärkt bewusst geworden, was in den ersten Minuten der Wahrnehmung alles passiert, obwohl ich mit meinem Gegenüber kaum Kontakt gehabt hatte.

Heute ist es mir wichtiger gerade in den Kennenlernphasen wahrzunehmen und nach der „Spekulationswahrheit“ zu suchen und dadurch Verständnis für seinen Gesprächspartner zu entwickeln und sich auf „die Welt des Anderen“ einzulassen.

Neben dieser Spiegelungsübung war es vor allem die „Daimonübung“, die mir persönlich nochmals einen Spiegel vor die Augen gehalten hat. Ich habe bestimmte Lieblingsthemen bzw. Grundhaltungen, die ich in meine Arbeit integriere. Mir ist klar geworden, dass hierdurch bestimmte Türen geöffnet werden und andere Türen verschlossen bleiben. Die Frage stellt sich für mich, was kann ich tun, diese Lieblingsthemen auszublenden bzw. einzugrenzen, um meinem Gegenüber nicht etwas zu geben, was er nicht dringend braucht. Hier hilft mir und das haben auch die weiteren Beratungsübungen gezeigt, mehr Strukturierung in meine Beratung zu bringen.

Das ist einer der Punkte, die schon viel besser klappen, als vor zwei Jahren. Es braucht aber noch tägliches Training und Erinnerung.

### **Baustein 2., 15. – 17.11.1999 (Angelika Lehnen) "Vorgehensweisen in der systemischen Beratung"**

In diesem Baustein habe ich wieder einmal festgestellt, wie wichtig es ist, strukturiert vorzugehen. Ich habe den Glaubenssatz, "Flexibilität steht in der Beratung an erster Stelle" und da kann es mir natürlich passieren, dass ich bestimmte Ebenen im Rahmen des Erstgespräches mit Kunden nicht beachte.

In diesem Zusammenhang haben mir die Beratungsübungen sehr geholfen. Überhaupt war dieser Baustein nach meinem Geschmack. Für mich ist es wichtig, konkretes Handwerkszeug für meine tägliche Arbeit zu erhalten.

Checklisten usw. helfen mir heute Beratungen vorzubereiten. Den Rahmen ein wenig abzustecken und nicht über alles zu reden.

**Baustein 3., 24.01. – 26.01.2000 (Angelika Lehnen)  
"Praxis-Kontexte, Rollen- und Auftragsklärungen"**

Der dritte Baustein war für mich bis dato der "wirksamste Teil" in der noch jungen Ausbildung zum systemischen Berater. Vor allem der Bereich der Rollendefinition. Die Gruppenarbeit : Aus verschiedenen Rollen ein Angebot zu erstellen, hat mir aufgezeigt, dass ich meine Klientel zu stark aus meiner Trainerrolle berate. Ich bin im Rahmen der Auftragsklärung und Angebotserstellung zu sehr der Rolle des "Trainers" verbunden. Diese Einsicht kam spät und hat sicher dazu geführt, dass ich in der Vergangenheit versäumt habe, noch "andere Fragen" zu stellen.

Was habe ich gelernt? Heute gehört in jedes Auftragsgespräch die Klärung meiner Rolle in dem vom Kunden angestrebten Prozess. Falls mir klar wird, dass ich eine Rolle verlasse, kündige ich dies meinem Kunden an. Vor allem Erstgespräche führe ich aktuell aus der systemischen Sichtweise. Damit ich nicht wieder die Trainerrolle einnehme, habe ich mir in meinem Kalender deutlich einen Hinweis "Merker" einrichten.

**Baustein 4., 20.03. – 22.03.2000 (Dr. Bernd Schmid)  
"Die Persönlichkeit der/des Professionellen – Persönliche Stile,  
Kraftfelder und Beziehungen"**

Das erste Thema festigte meine Überzeugung, dass ich ein Ich-Du-Typ bin. In Beratungssituationen gehe ich sehr stark emotional vor, wenn mir ebenfalls ein emotionaler Mensch auf der anderen Seite begegnet. Das ist für meine Sichtweise nicht immer von Vorteil, weil meiner Meinung nach "Sympathie" den Blick für das Wesentliche behindert. Das kann mir auch heute noch passieren!

Das Feld "Erzählungen" setzte ich bereits auf unterschiedliche Weise in meinen Rollen als Berater oder Coach ein. Ob als Intervention, Provokation, Impuls oder als Metapher für eine bestimmte Situation sind Geschichten/Erzählungen als Botschafter für Stimmungen, Bilder, Visionen, Erkenntnisse und Persönliches geeignet. In diesem letzten Punkt habe ich durch Bernd Schmid neue Anregungen erhalten, Erzählungen aus den Stationen meines Gegenübers aufzunehmen und diese als Anhaltspunkte in die aktuelle Beratungssituation zu übernehmen.

Eine weitere Anregung habe ich durch die Theatermetapher erhalten und an diesem Bild werde ich noch vertiefend weiterarbeiten. Eventuell auch einen Theater-WS besuchen. Ansonsten bleibt mir noch ein Spruch in Erinnerung:  
"Leben ist immer fragmentarisch, ein Mosaik bestehend aus den Ruinen von gestern, der Wohnung von heute und den Baustellen für morgen."

**Baustein 5., 15.-17.05.2000 (Angelika Lehnen)  
"Der kreative Umgang mit Wirklichkeiten"**

Im fünften Baustein war es vor allem die Übung "Unternehmen Forellen" die mich angesprochen hat. Vielleicht weil es die erste wirkliche Teamübung, während der gesamten Ausbildung war. Hat das seinen Grund?

Im weiteren Verlauf des Bausteins haben wir nochmals die Antreiber angesprochen. Meine TA-Weiterbildung habe ich vor einigen Jahren durchgeführt und ich merke immer wieder: Wiederholung tut gut. Weil sie sich neu vernetzt mit dem Denken von heute. So habe ich den Artikel „Antreiber“ unter einer neuen systemischen Denkweise gelesen und neue Erkenntnisse gewonnen.

Das Thema "Antreiber" findet seit diesem Baustein wieder verstärkt Beachtung in meinen Seminaren.

**Baustein 6., 13.-15.07.2000 (Arnold Messmer)  
"Kompetenzprofile und professionelle Entwicklung"**

In diesem letzten Baustein des ersten Ausbildungsjahres war der Schwerpunkt auf den beruflichen Standort und zukünftige Entwicklungsperspektiven gelegt. Aus den Feedbackrunden der einzelnen Bausteine und dieser Reflexion ist mir klar geworden, dass mein Trainingsberuf mein Leben ist. Meine Kompetenz, die mich erfolgreich macht. Das Thema Beratung werde ich integrieren, aber sicher nie der hauptberufliche Berater sein. Trotzdem mache ich weiter, um noch mehr Beratungskompetenz zu erhalten.

**Baustein 7., 12.-14.10.2000 (Dr. Bernd Schmid)  
"Strategien in der Qualifizierung von Personen und Systemen"**

Die Zeit zwischen dem letzten Baustein des ersten Jahres der Ausbildung und dem aktuellen Baustein war schnell vergangen. Die erste Beratungsübung hatte mir einen persönlichen Erfolg gebracht. Durch das Feedback der Beobachter ist mir mitgeteilt worden, dass ich mich in meiner Beratungsqualität gesteigert hatte. Ruhiger in der Haltung, die richtigen Fragen gestellt und einen verwertbaren Impuls für meinen Gegenüber gegeben zu haben. In der Spekulationsübung schein ich immer noch den ersten Eindruck des Machers geprägt zu haben. Der Macher, der mit viel Engagement und Humor die Menschen begeistert. In dieser Rückmeldung habe ich gemerkt, wie schwierig es ist, seinen ersten Eindruck zu verändern.

Fazit des Bausteins: Ein persönlicher Erfolg der Weiterentwicklung meiner professionellen Beratungskompetenz ist eingetreten. Veränderung findet statt und hat stattgefunden, wenn ich mein heutiges Auftreten analysiere.

**Baustein 8., 07. – 09.12.2000 (Hans Fink)****"Architektur und strategische Bedeutung von OE-/PE- und Beratungsprojekten"**

Im Verlauf des Seminars habe ich mich sehr stark wiedergefunden in den von Hans Fink geäußerten Leitgedanken zu Veränderungsprozessen. "Wer verändern will, sollte auf das Bewahrende achten" stimmt und entspricht bereits meinen eigenen Arbeitsgrundsätzen.

"Kommunikation ist das entscheidende Medium zur Veränderung". Diese Aussage kann ich nur unterstützen, denn in der Betreuung eines damaligen Projektes hat die vorhergehende Unternehmensberatung die unternehmensinterne Kommunikation nicht mit in die Veränderung einbezogen. Fazit: Angst und Misstrauen beherrschten den Umgangston im Unternehmen und man war skeptisch den neuen Beratern gegenüber.

Die "Vielfalt der Beraterrollen" zeigte nochmals die Wichtigkeit der Abgrenzung von Rollen in OE-Projekten. Also, was macht Sinn aus dem Auftrag heraus, an Rollenvielfalt anzunehmen und was ist hinderlich.

Das Thema "Umgang mit Veränderungen" ist mein Alltagsgeschäft. Deshalb hatte dieser Baustein einen hohen Nährwert für mich. Meine Haltung zu den Dingen ist in Ordnung und meine Werte im Umgang mit Menschen sind es auch. Da musste ich dieses Mal nichts dazulernen; es war schon in mir.

**Baustein 9., 05. – 07.02.2001 (Volker Köhninger)****"Interne Dienstleister und Beiträge zur Management- und Führungskultur"**

Für mich persönlich war die Beratung durch den Lehrtrainer Volker Köhninger der Höhepunkt des Seminars. Ich lerne sehr gerne durch Modelle aus der distanzierten Beobachtung. Auch in der Nachbetrachtung war die Beratung mit Volker sehr wertvoll und die Kassette hat auch nach der dreimaligen Wiederholung nichts von ihrem Lerneffekt verloren.

**Baustein 10., 05.-07.04.2001 (Arnold Messmer)****"Macht- und Autorisierungsprozesse in der professionellen Begegnung"**

In diesem Baustein war ich gesundheitlich nicht auf der Höhe. Eine Grippe hatte mich aufgesucht und gefunden. Im Gedächtnis bleibt mir meine Lehrberatung durch Arnold (s. Beratungsbericht 6). Ansonsten habe ich die Papiere, aber keine weitere Erinnerung, was genau passiert ist.



**Baustein 11., 14.06.-16.06.2001 (Angelika Lehnen)  
"Systemaufstellungen und andere szenische Verfahren"**

In diesem Baustein haben wir uns schwerpunktmäßig mit den Themen "Teamentwicklung" und Systemaufstellungen beschäftigt. Da ich selber Teamentwicklungen durchführe, war ich sehr interessiert bezüglich der vorgestellten Inhalte durch die Lehrtrainerin und den Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmern. Neben den bekannten Inhalten – Definition von Team, Voraussetzungen von Teams, Vor- und Nachteile von Teams – habe ich mit dem Instrument zur Selbsteinschätzung der Teamrolle, dem Riemann'schen Kreuz und dem GRPI neue Sichtweisen zur Teamentwicklung erhalten. Viele neue Gedanken dieses Bausteins sind mittlerweile fester Bestandteil meiner Teamentwicklungen. Auch der Film "Balance" hat Wirkungen und ist ein guter Aufhänger für vertiefenden Diskussionen.

In den weiteren Tagen haben wir uns mit der systemischen Aufstellung nach Bert Hellinger beschäftigt. Ich hatte mich im Vorfeld dieses Bausteins mit dem Buch "Das verborgene Netzwerk der Macht" von Klaus-Peter Horn/Regine Brick aus dem Gabal Verlag beschäftigt. Weshalb? Es scheint, dass diese Methode zur Zeit in aller Munde ist. Modewelle oder wirkliches Interesse an einer Methode, die neue Sichtweisen einer komplexen Welt fördert? Ich war gespannt auf diese Methode. In den Darstellungen und der knappen Zeit habe ich sehr viel über systemische Aufstellungen gelernt. Aber auch die Grenzen gesehen, die es nicht immer einfach machen, die systemische Aufstellung im Business-Bereich einzusetzen. Vielleicht werde ich nochmals ein vertiefendes Seminar zu diesem Thema besuchen.

**Baustein 12., 23.-25.08.2001 (Angelika Lehnen)  
"Systemlösungen und Strategien"**

Fazit: Ich bin Trainer mit einer hohen Begeisterungsfähigkeit und dem Talent schwierige Sachverhalte für alle Beteiligten zu übersetzen. Die Ausbildung zum systemischen Berater hat mein Spektrum erweitert und meine Kompetenz in der Kombination Training und Beratung gestärkt. Eine Entwicklungsperspektive kann die Vertiefung zum Einzelcoaching sein. Auch bestimmte Themen sind nicht mehr mein Ding und ich habe bereits "losgelassen". Ich werde einige Themen nicht mehr anbieten und mich mehr noch spezialisieren. Denn Loslassen heißt: intensiver leben, also dann!

## Abschlußbericht des Curriculums Systemische Beratung I und II 1999-2001

SB I: Arnold Messmer/ Angelika Lehnen/ Bernd Schmid

SB II: Bernd Schmid/ Hans Fink/ Angelika Lehnen/ Arnold Messmer

Inzwischen ist der 12. und letzte Baustein mehr als 7 Monate vorbei. Ich denke, es ist der richtige Zeitpunkt, Bilanz zu ziehen, die Entwicklung wirken zu lassen, aber auch nicht zu weit aus den Augen zu lassen und sich jetzt endlich hin zu setzen. Wir haben in unserer Gruppe beschlossen, über die freundschaftlichen Kontakte hinaus, uns auch professionell weiter auszutauschen und zu beraten. Das erste dieser Treffen hat im August stattgefunden und ich bin gerade dabei, sozusagen für den 14. Baustein im Januar einzuladen.

Ich möchte mit einem Gesamtrückblick starten und möchte anschließend auf einzelne prägende Stationen, Personen und Bausteine und Episoden eingehen.

Im zwölften und letzten Baustein war für mich das zentrale Element die Einzelarbeit mit den Leitfragen und das anschließende Feedback durch ausgewählte Personen. Aus meiner Selbsterfahrung mit Wolfram Jokisch habe ich das Koordinatenkreuz mit den Ausrichtungen Sinn / Beruf / Beziehung / Gesundheit sozusagen als persönlichen Seismographen mitgenommen. Welche Dimension kommt gerade zu kurz? Wo ist die Symmetrie gestört? Ich erinnere mich noch, dass ich diese vier Dimensionen zu Beginn meiner Einzelarbeit aufgemalt habe. Zentral geworden ist für mich dabei inzwischen die Sinnfrage.

Zu Angelikas vier konkreten Leitfragen. Wo bin ich in den zwei Jahren des Curriculums fit geworden? Ich habe wertvolle Konzepte und Modelle kennengelernt und für mich ausgebaut. Da ich methodisch immer schon sehr interessiert war, sind einige Bausteine eine schöne Fundgrube gewesen. Ich lasse mich inzwischen ernsthafter und eher mit der ganzen Person auf Veränderungsprozesse ein. Das Thema spielt für mich eine große Rolle. Zu Beginn der zwei Jahre war ich insbesondere mit der beruflichen Situation sehr unzufrieden, frustriert und auch verunsichert. Nicht die Chaos-Situationen haben sich seitdem geändert, aber ich trete Ihnen gelassener und reifer entgegen. Gelassenheit insbesondere gegenüber den für mich ebenfalls zentralen Themen Macht und Führung ist die nächste Frucht. Versinnbildlichen läßt es sich durch die veränderte und gewachsene Beziehung zu meinem direkten Vorgesetzten, dem Bereichsleiter unserer PE. Fit geworden bin ich auch im Geben und Nehmen von Feedback.

Welche neuen Interessen habe ich entwickelt? Hier überwiegt stärker die persönliche und private Seite gegenüber der beruflichen. Rituale würdigen ist für mich wichtig geworden. Es fängt bei kleinen Dingen in der Familie an. Da ich weiterhin nicht allzu häufig die Woche über mit der Familie zusammen bin, sind „kleine Dinge“ wie gemeinsames Abendessen einfach wichtiger geworden. Das berührt aber auch den nächsten Punkt. Die Beschäftigung mit meiner

Herkunftsfamilie. Seit der Selbsterfahrung mit Angelika Glöckner, eine der prägenden Erfahrungen während der Wieslocher Zeit, ist das Thema da. Ich habe weiterhin vor, selber eine Aufstellung zu machen. Das eilt im Moment nicht, aber der Fokus ist da. Das Thema „Rücken stärken“ ist hier für mich ein zentraler Ansatzpunkt. Rücken stärken gegenüber meinem Sohn. Die Entwicklung unserer Beziehung hat zwei wichtige Hintergründe. Rücken stärken bzw. der Mangel daran in der Beziehung zu meinem Vater, der vor 10 Jahren gestorben ist und mein Rebellieren und Reiben an Autoritäten und Vorgesetzten in meinem Leben und der wenig produktive Kampf, den ich dagegen geführt habe. Nachwirkungen hat die Beschäftigung mit „meinem Genius“ in Arnolds Baustein hinterlassen: „Das Feuer der Begeisterung entfachen“ war meine Formulierung.

Wo liegt mein Ergänzungsbedarf? Schon aus den genannten neuen Interessen ergibt sich die eine oder andere Möglichkeit, „runder“ zu werden. Der Zweimonatsabstand und der dann folgende neue Baustein, als Einladung innezuhalten und ein visionäres Lager aufzuschlagen fehlen mir schon. Der Zugang zu „inneren Quellen“ und die Aktivierung von Intuition ist so ein Ergänzungsbedarf. Der professionelle und persönliche Austausch über die eigene Situation und Entwicklung ist ein weiterer. Und zum Ergänzungsbedarf habe ich im März gezählt und dabei vor allem auf die berufliche Situation bezogen: Loslassen können – warum bin ich noch nicht weg? Zur Fortsetzung dieses Themas und der Frage am Ende mehr...

Worauf will ich zukünftig stärker achten? Der erste Gedanke zu dieser Frage war zentral: Das Gespür für eigene Ressourcen abrufen, ernstnehmen und würdigen. Das hat zwei Seiten, die eine ist die defizitäre, das ist mein Empfinden, in den letzten Jahren immer mal wieder und zu häufig an die Substanz gegangen zu sein und Entspannung, Ausgleich und Gesundheit nicht genügend berücksichtigt zu haben. Die andere Seite ist optimistisch gesprochen das Vergegenwärtigen, welche mentalen Ressourcen ich bisher noch gar nicht abgerufen habe, weil ich meiner Intuition und dem Bauch zu wenig Bedeutung geschenkt habe. Hier schließt sich meine zweite Antwort, die internen Berater häufiger zusammen kommen zu lassen und anzusprechen gut an. Ich habe mir allerdings bisher nicht ernsthaft dazu Zeit genommen. Die nächsten beiden Themen gehören ebenfalls zusammen: Mehr Distanz zu Klienten und zu Themen tut mir gut, da bin ich bisher oft über die Stränge geschlagen, zu starke Identifikation hat meine Aktionen geprägt und dazu habe ich im Curriculum einige Schlüsselerlebnisse gehabt, vor allem in der Beraterrolle. Korrespondierend muß ich zukünftig meine eigene Rolle in Veränderungs- und Beratungskontexten stärker im Auge behalten und mich regelmäßig fragen, ob mein Vorgehen und mein innerer Einsatz mit dieser Rolle im Einklang stehen. Ich möchte zukünftig stärker auf die „Reife von Entscheidungssituationen“ achten. Entscheidungen fallen mir schwer, ich kann nicht so leicht loslassen und neige eher dazu, zu lange Schleifen zu drehen und systematisches Abwägen zu übertreiben. Auch hier halte ich für mich persönlich mehr Klarsicht durch das Vertrauen auf meine „internen Berater“ für möglich. Ich habe diesen Rückblick aus dem 12. Baustein mit dem Seismographen Sinn/Beziehung/Beruf/Gesundheit begonnen und möchte mit einem Ritual aus Angelika Glöckners Selbsterfahrung beschließen: Wenn Du Dich nicht entscheiden

kannst – z.B. zwischen beruflichem und persönlichem Engagement – dann lege die Dinge auf die „innere Goldwaage“.

Welche weiteren Stationen, Personen und Situationen haben mich darüber hinaus während der Wieslocher Zeit berührt, beeinflusst und geprägt?

An den ersten Baustein im April 1999 erinnere ich mich immer noch sehr gut. Es war für viele von uns ein intensiver Einstieg, mit dem wir ein gutes Fundament für unsere Weiterbildung gelegt haben. Die Spekulation in der Kleingruppe war inhaltlich und methodisch sehr gelungen. Das erste Mal führte es zu der noch häufiger gemachten Erkenntnis: Der Berater sagt ebenso und manchmal mehr über sich aus als über andere. Ebenfalls eingeführt wurde das Grunddesign einer Beratung und der Beratermarkt, die uns dann ebenfalls 2 Jahre begleitet haben.

Was hat bei mir persönliche Nachwirkungen hinterlassen? Die Daimon- Übung, bei der ich selber in der Fishbowl gesessen habe, hat bewirkt, weiter zu erkunden, welche inneren Antriebe Leitmotive, aber auch Widerstände mich in meiner Arbeit und meinem Leben bewegen. Das Interesse an Gruppendynamik und –konflikten, das Reiben an Autoritäten, die Sinnfrage, das waren solche Leitmotive. Arnold ist es in diesem ersten Baustein schön gelungen, uns auf uns selber zu fokussieren und Ruhe und Konzentration zu bewirken. Die erste Spiegelungsübung mit drei in starkem Maße polarisierenden Menschen, war dann noch eine vertrauensbildende Maßnahme mit Nachwirkungen.

Der zweite Baustein war der Einstieg für Angelika in unsere Gruppe. Ich war Klient und Berater und mir wurde die prägende Bedeutung von Intuition für das beraterische Handeln handgreiflich deutlich. Eine bleibende Erinnerung: Der Klient wurde immer entspannter und relaxter und die Anspannung bei mir als Berater nahm ständig zu: Ankopplung an die Klientenwelt ist wichtig, aber bitte die Außensicht bewahren. Ebenso lehrbuchartig erfahren habe ich, was ich zwar schon wusste, aber nicht genügend berücksichtigt hatte: Der Auftrag muß möglichst genau geklärt sein, bevor es losgeht. Die Methodik in diesem Baustein hat mir gut gefallen, zirkuläre Fragen, systemisches Erstinterview, Reframing möchte ich hier besonders nennen. Der Einstieg für Angelika bei uns war nicht leicht, die Erwartungen nach dem ersten Baustein hoch und unterschiedlich. Mich hat beeindruckt, mit welcher Intensität Angelika in den Kleingruppen Feedback gegeben und wie punktgenau sie wichtige Themen getroffen hat. Das Beispiel ihrer Traumarbeit mit einem der Teilnehmer hat mich darüber hinaus schwer beeindruckt.

In den nächsten drei Bausteinen wurde diese Linie für mich mit Angelika und Bernd fortgesetzt. Rollen- und Auftragsklärungen standen dabei im Mittelpunkt, für mich seit langem zwei zentrale Themen. Die Partnerarbeit mit Marco zu Aspekten meiner professionellen Rolle hat mir an dieser Stelle für die berufliche Positionierung sehr geholfen. Das Konzept der fünf Antreiber hat mich in diesen beiden Bausteinen stark beschäftigt.

Im dritten Baustein nahmen die Spannungen in der Gruppe zu. Dabei fand eine starke Polarisierung zwischen einem der Teilnehmer und mir statt, wobei wir beide viel Platz, vielleicht auch zuviel in den Plenumsrunden und auch z.T. in den Gruppen eingenommen haben. Wir beide haben dieses Thema inzwischen bearbeitet und für uns gut gelöst. Ein Durchbruch dabei war sicherlich der gemeinsame Besuch der Selbsterfahrung bei Angelika Glöckner (nach dem vierten Baustein im November), bei der sich auf dem Hintergrund einer sehr unterschiedlichen Entwicklung starke Parallelen bezüglich unseres Leitthemas unserer Beziehung zum Vater und zur „Männerwelt“ zeigten.

Im vierten Baustein - „die Persönlichkeit des Professionellen“ mit Bernd – habe ich überwiegend zugehört. An Bernds Interpretation eines Traums aus der Runde erinnere ich mich noch sehr genau. Theatermetapher und „Geschichten erzählen“ waren für mich mit meiner „germanistischen“ Vergangenheit nicht neu, aber dennoch bereichernd. Das Modell und Spannungsfeld zwischen Ich-Du und Ich-Es – Beziehungen hat mich seit dem Baustein oft beschäftigt. Ich sehe mich durchaus an wechselnden Polen.

Der fünfte Baustein, wieder mit Angelika, fiel auf Nikolaus und an die belgische Vorweihnachtsgeschichte, von Angelika selbst vorgetragen, erinnere ich mich heute noch gern. In einer Beratung habe ich mein Verhältnis zum neuen Chef und Bereichsleiter einer Inventur unterzogen. Inventur auf besondere Weise, es ging um Haltungen, Tonlagen und Einstellungen. Ich denke, in den verschlungenen Nachwirkungen des Curriculums hat auch diese Beratung zu einer entspannteren und vorurteilsfreieren Gestaltung unseres Verhältnisses beigetragen. Zwischen den Bausteinen war ich meinerseits häufig unzufrieden mit dem versäumten Umsetzen und Ausprobieren der Konzepte. Ich denke heute, die zu Beginn dieses Abschlußberichts resümierten und auch jetzt beispielsweise benannten „Nachwirkungen“ sind vielleicht sogar wertvoller.

Mit C.G. Jung habe ich mich letztmals vor mehr als 15 Jahren beschäftigt. Das Wiederbezugnehmen auf seine Gedankenwelt, die Typenlehre und die Traumdeutung hat mir bei Angelika und Bernd neuen Appetit gemacht. Mit Meyer-Briggs und Folgen habe ich mich inzwischen weiter beschäftigt.

Der sechste Baustein mit Arnold war Zwischenlandung und Bilanz und für mich ein Höhepunkt. Das „sinnliche Erlebnis“ des beruflichen Standorts habe ich mit Marco geteilt. Mein Ort hatte zwei Stationen\_ „Freies Feld – ungetrübte Aussicht und jetzt“ (das war auf einer Anhöhe außerhalb von Wiesloch) sowie „Nach der Biegung des Flusses“. Marco und ich „sahen“ in der Landschaft: Portale und Eingangstore, Wegemarken – also Entscheidungssituationen. Auf der Anhöhe hatten wir beiden die gleiche Idee: Wo geht es denn hier zum Wasser?

Bei dem zweiten Höhepunkt dieses Bausteins, dem Feedback in der halben Plenumsgruppe haben meine eigenen Themen dann noch eine schärfere Kontur bekommen:

- zwischen Abschied und Neupositionierung

- Führungsverantwortung steht an
- die Frustration und die Lust des Reibens an den Autoritäten
- Gelassenheit als neuer Wert und anzustrebendes Ziel
- die Vorgesetztenperspektive auch mit ihren „Schattenseiten“ wollen

Das zweite Jahr beginnt. Die Erwartung war bei uns hoch, inwieweit jetzt ein Quantensprung von der personellen Perspektive zum System erfolgt. Die Gruppe blieb mit zwölf Teilnehmern größtenteils zusammen und mit zwei weiteren Teilnehmerinnen bekamen wir Unterstützung. Im Rückblick setzte sich bei uns die Einschätzung durch: Zum Quantensprung kam es nicht, aber das gute Niveau konnte gehalten werden.

Aus dem ersten Baustein des zweiten Jahres – es war der zweite mit Bernd – habe ich wertvolle Konzepte und Anregungen für mein zukünftiges berufliches Feld mitgenommen. Den Grundgedanken des Perspektiven-Ereignis-Modells, gerade bei der Personalentwicklung keine neuen Events zu kreieren, sondern sich an stattfindende Inszenierungen, Rituale, Abläufe anzukoppeln, finde ich immer noch bestechend. Ich habe ihn inzwischen bei aktuellen und großflächigen Projekten in unserem Unternehmen (wie beim Handlungsbedarf nach einer Mitarbeiterbefragung) angewendet. Zur Ausrichtung einer Personalentwicklung zwischen Personen und Systemqualifizierung, aber auch zwischen Programm oder Marktorientierung gibt es ebenfalls einige Déjà vu-Situationen. Die Verrücktheit von Systemen und das eigene harlekinartige und clevere Agieren in solchen „Treibsandstrukturen“ haben mir am Beispiel von Bernds Plenumsberatung gut gefallen.

Die Bausteine zwei, drei und vier beschäftigten sich mit Architektur/ Strategie (Hans), Macht/Autorität (Arnold) sowie internen Dienstleitern / Kulturfragen (Hans). Hans brachte einen neuen Lehrtrainer-Stil in unsere Arbeit. Dynamik im Auftreten, dichte Praxisbeispiele aus der eigenen Beratungstätigkeit und eine prall gefüllte Literatur- und Ratschlägekiste sind dafür kennzeichnend.

Viele der Überblicks- und Entwicklungsbilder aus der „Change-Management“- Ecke sind mir hilfreich im systemischen Alltag. (z.B. die Resonanzgruppe bei größeren Projekten). Komplexe Zusammenhänge in Form eines simulierten Real-Life – Praxisfalls in Stufen aufzudröseln (der Praxisfall Schneider) hat nicht nur Spaß gemacht, sondern auch zu wichtigen Erkenntnissen geführt. Die Methode der Intervention kann bei komplexen Themen Ideen aller Teilnehmer besser berücksichtigen als konventionellere Beratungsdesigns.

Den dritten Baustein von Arnold habe ich nicht mehr in allzu lebendiger Erinnerung. Zum einen liegt das vielleicht daran, dass ich mich persönlich schon (zu ) stark mit dieser Thematik beschäftigt habe, zum anderen fehlte diesem Baustein allerdings auch ein wenig die konzeptionelle Substanz und Geschlossenheit.

Baustein vier setzte die Linie von Hans Fink mit Praxisfällen, Modellen und viel Hintergrund fort. Wir haben uns in einem Exkurs mit der Kulturdiagnose unseres Lernsystems in der Gruppe beschäftigt, das Thema Männer und Frauen und daraus

erwachsene Spannungen klang kurz durch, wurde aber nicht weiter bearbeitet. Dagegen gab es in meiner Spiegelungsgruppe intensives Feedback zu persönlichen Leitbildern, Geschlechtsidentität und gesehendem Ergänzungsbedarf. Ich möchte an dieser Stelle noch anmerken, dass die Spiegelungsrunden für mich ein unverzichtbares und wichtiges Element dargestellt haben. Mehr noch, meist waren sie nicht nur wegen der wechselnden persönlichen Perspektiven interessant, sondern die kreativen Fragestellungen und impliziten Aufforderungen, mit Fantasie und Metaphern zu spekulieren haben eine eigenständige Qualität ins Curriculum gebracht.

Angelikas Verknüpfung von zwei Themenkreisen, nämlich Gruppen und Teams auf der einen und Aufstellungen auf der anderen Seite hat mir außerordentlich gut gefallen. Das Riemann – Modell als Bodenskulptur (wo steht der einzelne? Wo stehen wir als Gruppe?) hat uns stark in den Bann gezogen. Der Einstieg in analoge Methoden – anhand dreier von uns genannter Beispiele – war gut nachvollziehbar: erst kleinschrittig die Methode erklären, um dann komplexer zu werden und dabei Exkurse zu Hellinger, Glöckner und Steuerungsprinzipien zu integrieren. Am letzten Tag dieses Bausteins konnte ich meine berufliche Situation – jetzige und zukünftige Ressourcen in der beruflichen Arbeit – noch einmal als Klient einbringen. Wohltuend war dabei, dass wir die 60-Minuten Grenze dieser Beratung erweitert haben. Ich denke, das gilt im übrigen für viele in der Regel komplexere „Fälle“ aus dem zweiten Curriculumjahr: Die engen und im ersten Jahr richtig gesetzten zeitlichen Beschränkungen der Designs sollten für das zweite Jahr erweitert werden.

Mit dem zwölften Baustein hatte ich begonnen. Jetzt möchte ich schließen und noch einmal auf den Beginn zurückkommen. Heute, mehr als zweieinhalb Jahre nach dem Beginn der systemischen Weiterbildung fühle ich mich persönlich wohl und professionell gereifter. Die Unzufriedenheit mit meinen beruflichen Möglichkeiten und Neuorientierung haben mich in den letzten beiden Jahren stark beschäftigt. Die Spurensuche nach Leitmotiven und Sinn geht nun weiter. Die für mich frustrierenden beruflichen Aussichten in meinem Unternehmen haben allerdings eine neue Wendung bekommen: Mir ist inzwischen der und Prozesse innerhalb unseres Bereiches offiziell und formell zuerkannt worden, das heißt, ich mache nicht nur die Arbeit, sondern bekomme dafür jetzt auch die Anerkennung und habe mehr Einfluß auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen Verantwortungsbereich für Organisationsentwicklung. Ich werde allerdings weiter die Augen offen halten und überprüfen, wie weit diese neue berufliche Herausforderung trägt.

Wie die beiden Beispiele zeigen, ist jede Form der Reflexion zu Fragen der persönlichen und professionellen Entwicklung in den zwei Ausbildungsjahren gut möglich. Wählt man hierfür die eher unstrukturierte Form, ist es nicht erforderlich, auf jeden Baustein und jeden Lehrtrainer Bezug zu nehmen, vielmehr geht es um

die schriftliche Darstellung eines kritischen Gesamteindrucks des Gelernten und Erlebten. Dabei sollte auch nicht der Umfang, sondern der Gehalt des Berichts im Vordergrund stehen.



## 10. Erzählungen von den Curricula

**Wie kann ich nach außen darstellen, was und wie im Curriculum gelernt wird?**

*„Und was lernt man so in Deiner Weiterbildung, erzähl doch mal?“*

So oder so ähnlich lauten Fragen von Kollegen oder Vorgesetzten, wenn man nach einem Seminar „Nachhause“ kommt.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es oft schwierig ist, thematische Inhalte zu erklären, also beispielsweise „was heißt systemisch?“.

Um eine Idee dessen zu vermitteln, was gelehrt und gelernt wird, ist es oft anschaulicher, von den Beratungs- oder Designübungen zu erzählen (z.B. von der Übung Beratermarkt). Erzählungen von diesen Formen systemischer Didaktik eignen sich mehr, Kollegen und Vorgesetzten einen Einblick oder einen Geschmack vom Wesentlichen zu geben, als es theoretisch und evtl. noch wenig gefestigte theoretische Modelle könnten.

TN: Weißt Du, ein Teilnehmer bringt beispielsweise einen persönlich bedeutsamen Fall ein, der eine professionelle Herausforderung bedeutet und lässt sich darauf bezogen beraten.

K: Und die Leute nehmen dann wirklich Dinge, die ihnen auf den Nägeln brennen?

TN: Ja, dadurch, dass das Lernsetting so gestaltet wird und die Lehrtrainer darauf achten, dass auf jeden Fall am Ende eine Ergänzung für den Protagonisten rauskommt.

Also zunächst wird der, der eine Fragestellung einbringt, interviewt, womit sein Problem zu tun haben könnte, was alles damit verknüpft ist, wie er sich das Problem erklärt usw. Dann überlegen wir uns in Untergruppen zum Beispiel, was nach unserer Meinung das Problem ist, welche Lösung wir uns vorstellen können, was wir dann tun würden, um das dem Klienten nahezubringen und was der dann tun müßte.

K: Stell ich mir gar nicht so einfach vor, das stimmig hinzukriegen.

TN: Ja, und dann mußt Du Deinen Kollegen dabei helfen, eine stimmige Figur zu entwickeln.

K: Ich hätte da immer meine eigene Vorstellung vom Problem und der Lösung im Kopf.

TN: Ja, das ist schon schwierig, wirklich darauf gerichtet zu bleiben, den anderen bei seinem Modell zu klären. Aber es ist spannend zu sehen, daß die anderen völlig andere Ideen und Vorgehensweisen entwickeln und diese genauso plausibel erscheinen.

Dann berät manchmal der Lehrtrainer zu Ende oder in einer Marktplatz-situation entscheidet sich der Protagonist für ein Angebot und läßt sich von

diesem weiterberaten. Da wird's dann richtig ernst und man muß sich überlegen, welches Angebot man dem Klienten macht, um danach auch eingekauft zu werden. usw.