

## Vom Kontakt zum Kontrakt: Einige Kernpunkte und Anregungen zur Auftragsklärung

von Inge Liebel-Fryszter und Rainer Schwing

Jede Beratung, sei es von einzelnen Klienten oder Organisationen, basiert, will sie erfolgreich sein, auf klaren Aufträgen und Zielen. Hört sich gut an, ist in der Praxis aber nicht immer so einfach. Die folgenden Gedanken wurden von uns anlässlich einer Weiterbildung herausgearbeitet. Die erste Übersicht beschreibt drei Kernprozesse in der Auftragsklärung, d.h. auf dem Weg vom Kontakt zum Kontrakt; in der zweiten Tabelle werden vier Merkpunkte benannt, die aus systemischer Sicht relevant für Auftragsklärungen sind. Dazu gibt es einige Tipps.

Kernprozess	Ziele, worum geht es
1. Exploration	Informationen gewinnen Eine Spezialität des systemischen Arbeitens ist, dass diese Phase schon Interventionscharakter hat: ein kleines Beispiel: Es macht einen Unterschied, ob ich frage "Was ist Ihr Problem?" oder "Was möchten Sie gerne ändern?" und ob ich auch danach frage, was gut läuft, beibehalten werden sollte, wo Stärken und Ressourcen liegen. Dies verändert die Perspektiven und legt wichtige Voraussetzungen für die folgende Arbeit. Wichtig ist auch das szenische Verstehen: Nicht nur das, was die Menschen mir sagen, sondern auch wer wie was sagt, gibt mir Informationen.
2. Dokumentation, Visualisierung, Hypothesenbildung	Bild gestalten Wirklichkeiten & Möglichkeiten finden & erfinden Es geht darum, das Erfahrene und Erlebte zu ordnen und daraus Hypothesen abzuleiten. Das ist zum einen ein kognitiver Prozess des Zusammenfassens und Verdichtens (Bateson: "Strenges Denken") aber auch ein intuitiver Prozess des Erspürens und Fantasierens, um unterschwelliges und Nebentöne wahrnehmbar zu machen (Bateson: "Wildes Denken"). Gerade für letzteres sind bildgebende und metaphorische Verfahren unerlässlich, wie sie im Kontext des systemischen Arbeitens entwickelt wurden.
3. Kontrakt	Aufträge und Angebote abstimmen Ziele formulieren Dies kann zu Beginn nur vorläufigen Charakter haben, denn, was hier so schön sequentiell: 1-2-3 beschrieben ist, ist im systemischen Verständnis ein spiralförmiger Prozess, in dem die einzelnen Schritte immer wieder durchlaufen werden. Mit der Entwicklung einer Arbeitsbeziehung entwickeln sich auch Tiefe und Weite der Wahrnehmung, neue Themen werden sichtbar, Zielmodifikationen sind wichtig.

Komplexe Systeme	Wir brauchen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Geben widersprüchliche Botschaften, Kraftfelder, Bewegungsimpulse</li> <li>Sind nicht "instruierbar", lenk- oder kontrollierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientierung Standards in der Auftragsklärung: Wer spricht wann mit wem, Instrumente der Exploration, der Informationsverdichtung und -visualisierung.</li> <li>Gelten lassen und Zusammenführen verschiedener Perspektiven: Gerade in Institutionen bricht häufig der Kampf um die wahre Sicht aus? Von außen betrachtet, erkennt man oft, dass solche Prozesse</li> </ul>

	<p>viel mit Dynamiken im Klientensystem zu tun haben. Aber auch generell: Ähnlich wie in der Geschichte, in der viele Blinde einen Elefanten untersuchen und zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen kommen, je nachdem wo sie Kontakt hatten, so ist es auch hier: In der Zusammenführung verschiedener, auch kontroverser Sichtweisen ergibt sich fast immer ein Zugewinn an Erkenntnisqualität.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkten Kontakt zu verschiedenen Elementen des Systems: Das mag am Anfang z.T. schwierig zu bewerkstelligen sein, aber es ist immer günstiger, Informationen aus erster Hand zu erhalten, Betroffene in der Auftragsklärung zu beteiligen.</li> </ul>
<b>Explizite und implizite Aufträge</b>	<b>Wir brauchen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entsprechend der Unterschiede zwischen "Sagen" und "Meinen" in der Kommunikation gibt es offene, direkt ausgesprochene und verdeckte Aufträge. Letztere ahnen wir, spüren wir (Emotionale Reaktionen, Körperreaktionen) oder lernen wir im Arbeitsverlauf kennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstand</li> <li>• Zweigleisige Wahrnehmung</li> <li>• Frechheit, um gespürtes in Sprache zu bringen</li> <li>• Respekt, um dies in der richtigen Weise zum richtigen Zeitpunkt zu tun</li> </ul> <p>Häufig sind die impliziten Aufträge die relevanteren, und genauso häufig werden sie am Beginn einer Beratung verschleiert. Schon manche haben sich im Versuch die Finger verbrannt, direkt auf wahrgenommenes unterschwelliges zuzusteuern. Solche Widerstände haben ihren Sinn: Für die heißen Themen braucht es Vertrauen, und das muss wachsen. Das heißt für die Auftragsklärung: Soviel wie nötig am Anfang transparent machen, aber die Klienten nicht überfordern. Zwei Beispiele:</p> <p>In der Familienberatung wird schnell klar, dass ein Problem eines Kindes Ausdruck von Konflikten der Eltern sein kann. Wir arbeiten mit dem vorgestellten Problem (als Vehikel), ohne gleich auf Ehetemen zu kommen. Erstens lösen sich manche Konflikte in der Bearbeitung von Erziehungsfragen, und zweitens: Ist die Arbeit erfolgreich, wächst das Vertrauen, dann wächst auch der Mut, schwierigere Themen anzusprechen.</p> <p>In der Organisationsberatung wird wegen Motivationsdefiziten ein Teamworkshop angefragt. Es wird deutlich, dass auch Führung beteiligt ist, aber die Führungskraft sieht das anders. Es kann ein wichtiger Einstieg in das System darstellen, erst mit dem vorgestellten Problem zu arbeiten, aber Feedback und Führungseinbezug zu vereinbaren. Auch hier: Gewachsenes Vertrauen ermöglicht dem Berater, kantige Rückmeldungen zu geben und heikle Themen anzusprechen.</p>
<b>Aufträge verändern sich</b>	<b>Wir brauchen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsere Wahrnehmung und unser Erkennen verändert sich</li> <li>• Vieles wird erst im Arbeitsprozess deutlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeit</li> <li>• Abschied vom Mythos, am Beginn durch umfassende Exploration schon alles sichten zu können</li> <li>• Vertrauen in den Prozess der gemeinsamen Arbeit, der erst ein vertieftes Erkennen ermöglicht:</li> </ul>

	<p>Willst Du erkennen, dann musst Du handeln" Dieser Satz von Heinz von Foerster beschreibt eine Grunderkenntnis des systemischen Arbeitens: Erst im gemeinsamen Handeln wird erkennbar, wie das System funktioniert, was möglich ist und auch nicht. Bernhard Trenkle, einer meiner Lehrer, gab mir dies Metapher mit auf den Weg: Wenn die Spitze des Eisbergs schmilzt, tauchen auch die Teile auf, die vorher unter dem Wasser lagen. Das heißt, wenn wir in unserer Arbeit erfolgreich sind, das Eis etwas schmilzt, tauchen verborgene Themen auf und werden bearbeitbar. Aber auch: Vorsicht und Respekt sind nötig, denn nicht nur die Titanic hat negative Erfahrungen mit Eisbergen gemacht.</p>
<p><b>Ich muss nicht jeden Auftrag annehmen</b></p>	<p><b>Wir brauchen</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passt mein Angebot zu den Aufträgen?</li> <li>• Kann ich es mir leisten, ja zu sagen?</li> <li>• Kann ich es mir leisten, nein zu sagen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine kluge Einschätzung unserer Ressourcen und der Ressourcen der Klienten</li> <li>• Eine gute Balance von Autonomie und Abhängigkeit = Entscheidungsspielräume</li> <li>• Wissen über Rahmenbedingungen und Alternativen</li> </ul> <p>Aus meiner Erfahrung ist es ein wesentliches Kriterium für Erfolg, wenn ich die Freiheit habe, einen angebotenen Auftrag auch abzulehnen. Es gibt viele Verführungen, einen Auftrag anzunehmen, der mich eigentlich überfordert: Inhaltliche, fachliche, ökonomische, statusbezogene, etc.. . Aber: Je abhängiger ich vom Auftrag bin, desto mehr werde ich vermeiden, es mit dem Auftraggeber zu verscherzen. Und das ist anstrengend, macht wenig Spaß und sehr erfolgversprechend ist es auch nicht.</p>