

## Brief an einen wissbegierigen Freund

Mein geschätzter, lieber Kollege und Freund,

wieder hast du mir eine dieser äußerst charmant vorgetragenen und sicherlich zentrale Frage gestellt, deren Grundsätzlichkeit mir Kopfzerbrechen bereitet. Nun, auch diesmal will Ich versuchen, Dir eine Antwort zu geben, mein lieber Freund. Du fragst mich:

**Kann und sollte man systemische Beratung überhaupt erklären? Und wenn ja, wie viel und wie macht man das dann? Müssen sich Kunden also im Systemischen auskennen? Und wenn ja, wie weit und worin genau?**

Nun, es ist wohl wahr: Für den Fall, dass man als hinlänglich ambitionierter Berater nicht ausschließlich für im Umgang mit dem Systemischen äußerst erfahrene Kunden arbeitet, treffen wir hier in der Tat eine zwar unangenehm erscheinende, aber unumstößlich zentrale Frage. Eine, die einem bei jedem telefonischen oder persönlichen Erstgespräch früher oder später, jedenfalls unweigerlich irgendwann plagt. Was muss ich über meine besondere, sprich meine systemische Arbeitsweise explizit benennen, beschreiben, erklären oder aber darstellen, zeigen, vormachen, also letztlich auch abgrenzen, zur Wahl stellen oder gar verteidigen? Keine einfache Frage, also. Meine spontane Antwort ist, wie Du weißt, entgegen meinem Naturell sehr knapp:

**Systemisches kann man nicht erklären, man muss es erleben!**

Jetzt will ich dir also ausführlich beschreiben, was sich hinter diesem Gedanken verbirgt. Wenngleich, warte ... Mir ist so, als ob auch dieser Versuch per se zum Scheitern verurteilt sein muss. Denn, wenn es zutreffend ist, dass man Systemisches nicht erklären kann, dann ist es natürlich höchst unwahrscheinlich, dass man erklären kann, warum es nicht erklärbar scheint. Muss demnach nicht jede Annäherung scheitern? Jetzt bin ich also viel schneller zu Ende als gedacht. Obwohl, lass uns doch schnell noch einen kleinen Umweg gehen(übrigens sehr systemisch!), denn mir fällt da gerade eine Schicht ein:

Was glaubst Du, erwartet und/oder erhofft ein Kunde von einer Beratung? Nun ganz einfach: **Es ist wie mit einer Handvoll Pinguinen und einem Eisberg und mit der Sache, welche Spitze vom Eisberg aus dem Wasser ragt!** Also:

*Es war einmal ein stattlicher Eisberg, der ruhig und von niemandem groß beachtet im Meer vor sich hintrieb. Zahlreiche große und kleine, alte und junge Pinguine lebten auf diesem Eisberg schon seit pinguin-gedenken und recht vergnügt vor sich hin. Viel Spaß hatten sie meist beim Schwimmen im Meer und reichlich Fisch fanden Sie dort. Wie nun eines Tages die Sonne an einem lauen Frühlingstag besonders hoch stand, sah einer der Pinguine, dass das Eis ihres Berges zu schmelzen begann. Aufgeregtes schnattern sogleich begann, in windeseile ein Lärm das keiner seinen eigenen Schnabel verstand. Wie sie so schnatterten und keiner auch nur ein Wort verstand, trippelte einer auf einen besonders hervorstehenden Spitz, piff auf einer Flosse, dass es bis nach Grönland schallte und wartete selbst dann noch bevor er zu sprechen begann, als der letzte Pinguin schon längst aufgehört hatte, zu sprechen. Ich weiß, was wir tun! Wir sollten den Eisberg zurück nach Antarktis steuern, dort gab es Eis über Eis und kalt genug ist es sicherlich. Das fanden alle deutlich gescheit und nickten mit ihren Schnäbeln gar sehr. Weil aber keinem einfallen wollte, wie sie das machen sollten, sagte einer schließlich: „Es müssen Berater her! Erst neulich habe ich gesehen wie fantastisch die Robbe von nebenan Purzelbäume schlagen und Kreise ziehen kann. So jemand, weiß sicher, wie wir nach Antarktis zurückkommen.“ „Nein, nein“, sprach eine alte Pinguin-Dame, „das hilft ganz gewiss nicht, wir haben kein Problem mit dem Ort, wir müssen nur die Sonne abschal-*

*ten, es ist einfach nur zu heiß. Fliegt nicht der stolze Albatros jeden Morgen hoch hinaus? Mit seinen starken Schwingen kann er sicher eine handvoll dunkler Wolken mitbringen.“ „Da lachen ja die Hühner“, empörte sich ein junger, auffallend zerzauster Jungvogel. Ein Raunen ging durch die Pinguinschar. War das nicht dieser seltsame Vogel der erst letztes Jahr zu ihnen kam? Was will der schon wissen? „Ich find“, sprach der Junge sodann „wir müssen einfach alle gleichzeitig abtauchen und den Eisberg einfach in die richtige Richtung drehen und dann schwimmen und schubsen wir ihn in kälteres Gebiet.“ Und leise murmelt raunte er noch zu seinen Nachbarn „das habe wir auf Scholle 17 schon seit Jahren so gemacht!“ Und so vergingen die Stunden, Vorschläge wurden gemacht und verworfen, es wurde gegrübelt und nachgedacht und selbst die klügsten unter ihnen wussten bald nicht mehr, wo bei ihrem Eisberg hinten oder vorne war.*

Was glaubst du, was dann geschah? Kaum ein Pinguin wird direkt danach fragen, ob Du ihn dabei begleitest, dass er selbst mit größerem Energieaufwand und permanenter Reflexion couragiert anpackt, um eine Lösung für den optimalen Umgang mit seinem „Eisberg im Frühling“ zu finden (und wenn, deutet es ziemlich genau darauf hin, dass du einem Exemplar der äußerst seltenen, systemisch erfahrenen bzw. hinlänglich reflektierten Lieblingskunden begegnet bist. Don't worry about this, auch das tut nicht weiter weh!). Viel häufiger ist es so, dass Dir also jemand begegnet, der nicht wirklich weiß, was genau sein Eisberg, sprich sein Thema/Problem ist. In welchem Meer er schwimmt ist ihm meist ebenso wenig klar, wie die Frage, welche Spitze zwar aus dem Wasser ragt, aber von welchen anderen Spitzen unter Wasser getragen wird. Er weiß also höchst selten, wann er was wie tun könnte, um es zu lenken (oder zu behalten, zu vergrößern, loszuwerden, etc.). Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit hat er eine, aber keine genaue Orientierung davon, an welchem Ort er schwimmt oder womit es zusammenhängt, dass er schneller oder langsamer vorwärts kommt. Ebenso verborgen ist ihm das Wissen, wer ihm wie helfen könnte. In aller Regel aber hat er, zumindest vom hören sagen, eine „doch sicher ganz passende Lösung“ im Kopf. Es kommt natürlich ganz darauf an, ob besagte Pinguine eher den Möven, dem Albatros, den Fischen oder dem Wind gelauscht haben, wem auch immer, selten erinnert er die ganze Erzählung.

### **Wie ging es also weiter ...**

*Schließlich sagt der älteste Pinguin: „Ich kenne eine Gruppe Möven persönlich! Von denen sagt man, sie haben schon vielerlei schwierige Probleme gelöst. Die holen wir jetzt, uns zu helfen, wieder nach Antarktis zu kommen!“ Damit waren alle einverstanden und nach ein paar Tagen kam auch schon ein Schwarm (schwarz-weiß gestreifter) Möven und der älteste Pinguin verschwand mit ihnen hinter einer Kuppe. Später sah man die Möven aufgeregt und geschäftig umherflattern, jeder Zentimeter Eis wurde vermessen, von aus der Luft betrachtet und verglichen mit anderen gerade vorbeischwimmenden Eisbergen. Schließlich wurde von den Möven verkündet: „Die Hälfte der Pinguine muss sich einen anderen Eisberg suchen. Auf diesem ist es zu klein. Ihr seid zu viele und die Kälte reicht nur für 20.“ Die Pinguine erschrakten sehr, schließlich lebten sie schon seit pinguin-gedenken auf ihrem Eisberg. Der älteste Pinguin war sich plötzlich gar nicht mehr so sicher, ab ihr Eisberg gerade noch taute, „was sind denn schließlich ein paar Wassertropfen?“ und ob die Möven sich mit dieser speziellen Eisbergsituation wirklich gut auskannten, denn schließlich gleicht doch kein Eisberg dem anderen. So verkündete der Älteste schließlich: „Wir sollten nichts überstürzen! Morgen ist auch noch ein Tag, dann sehen wir weiter. Die Möven haben sicherlich recht, auch vielen Dank, aber mit dem Aufwand, das überlegen wir noch.! Kopfschüttelnd zogen die Möven ab. Die übrigen Pinguin waren zwar sichtlich erleichtert, schliefen an diesem Abend aber besonders schlecht. Was würde sein, wenn morgen doch einige gehen sollen. Kann man dann noch in Ruhe sein Nest bauen und die Jungen schwimmen lehren? Vielleicht finden wir auch bald keine Fische mehr? Und so weiter ...*

Die vermeintlich passende Lösung passt natürlich zu der aus dem Wasser ragenden Eisspitze. Du kannst Dir sicher vorstellen, was die Folge ist. Genau! Es herrscht emsiger Betrieb zwischen den Pinguinen und je nach dem, wer gerade den besten Stand auf dem Eisberg hat, der sorgt dafür, einen der vorbeischwimmenden Berater anzuheuern, auf das sie sich um die sichtbare Eisspitze kümmern. Es ist in der Tat meist sehr schnell ein großer Kummer mit dieser Art „Kümmeraufträgen“. Nicht selten hat die nahezu stolz herausragende Eisspitze mit den Nöten besagter Pinguine rein gar nichts zu tun und nach Tagen oder Wochen ziehen die so Angeheuerten frustriert von dannen, nicht selten mit der einhelligen Meinung: „Ach, wenn die Pinguine doch nur gemacht hätten, was wir sagten. Naja, sind eben nur Pinguine!“

### Und was passierte dann ...

*Schließlich kam ein alter Blauwal vorbei und bewunderte den Eisberg, wie er sich spiegelte im Wasser und die schönen aufrechten Vögel darauf und hatte dabei so seine Freude, dass er bald auf und bald nieder schwamm und mit seiner immens großen Flosse das Wasser nur so durch die Luft wirbelte vor Glück. Die betrühten Pinguine sahen den alter Blauwal wohl, schließlich kam es nicht so oft vor das man einen Blauwal sieht, Buckelwal schon und Killerwale wahren gefährlich aber Blauwale, das war schon etwas besonderes. Aber: „Was konnte ein alter Blauwal schon von der Antarktis wissen?“ Wie er nun so fröhlich und offensichtlich vergnügt mit den Sonnenstrahlen spielte, da wollte es doch einer der Pinguine wissen und fragte ganz laut: „Weißt du was man machen sollte, wenn ein Eisberg taut?“ Nun, der alter Blauwal war recht helle, schließlich war er weisgott rumgekommen im Meer und so quietschte artig zur Begrüßung und schwamm sogleich heran. Er machte es sich bequem am Eisbergrand und ließ sich erzählen, warum die Pinguine meinten, dass der Eisberg taut. Erst hörte er zu, dann fragte er dies und das: wie es vorher war, wie das Leben sonst noch ist und was sie zum leben so brauchen, was ihnen noch fehlt, jetzt etwas zu unternehmen und woran sie überhaupt merken würden, das es schon längst kalt genug ist für ihr eisiges Naß. So verging einige Zeit und später dann hub´ der alter Blauwal liebevoll schmunzelnd zu reden an. „Es ist ja nicht weiter speziell das Eis schmilzt, werden die Frühlingstage hell. Das geht recht in Ordnung. Auf den ersten Blick sieht euer Eisberg recht groß und zuverlässig aus. Allerdings, ein Blauwal ist nun weisgott kein Pinguin und außerdem wissen wir das aber nicht genau. Drum schlage ich vor, wir tauchen hinab, zu sehen, was euren Eisberg wirklich trägt und machen dann einen Plan, was man jetzt tun kann. Doch meine Lieben, erkunden und entscheiden werdet ihr. Ich zeige euch gerne den Weg und die Gefahren dabei. Klippen zu überwinden oder tiefe Gräben ist meine Spezialität. Dennoch kommt es vor allem auf Euch an, was Pinguine brauchen, wisst schließlich nur ihr“ Das fanden die Pinguine eigentlich recht schlau. Nur ein paar hatten es nicht leicht, hatten mächtig viel Angst und wollten sogleich beginnen oder zweifelten arg. „Was, wenn man wertvolle Zeit verlore und der Weg nach Antarktis ist sicher sehr weit?“ oder „Warum sollen wir lange abtauchen, haben wir den Eisberg nicht schon öfters beim Fischen gesehen? Nun, der Alter Blauwale hörte die Sorgen wohl. „Es ist wahr, nach Antarktis ist´s weit. Und wir beginnen sogleich. Allerdings machen wir uns erst mal ein sehr genaues Bild, damit wir sehen, was am besten zu tun sein kann. Hurtig, hurtig, von mir aus gerne, fangen wir an!“*

Ein systemischer Berater ist scheinbar wie ein alter Blauwal, taucht zwar auch geflissentlich an die Oberfläche des Wassers um die Spitze des Eisberges zu studieren, meist jedoch erkundet er die Scholle von unten, schwimmt von allen Seiten aus herum, hin und wieder ganz nah zwar doch meistens mit gutem Abstand, um alle Pinguine zu sehen. Glaubst Du ein alter Blauwal würde denken, dass er den Eisberg viel besser steuern kann? Nun, dem Eisberg unter dem Meer einen Stups mit der Nase oder einen ordentlichen Wink mit der Flosse geben, sicherlicher, aber den ganzen Eisberg? Wohl nicht! Und würde er nach drei Flossenschlägen und einer Eisberg-Umrundung denken, dass er eh schon alles weiß und sicher sagen kann, was zu tun ist? Nein, mit Sicherheit sagen

könnte er nur: „Ich hab´ schon so manchen Eisberg gesehen. Viele waren wie dieser und noch jedes Mal fanden wir einen Weg mit dem Eisberg zu schwimmen!“ Und, mein Freund, hast du schon jemals einen alter Blauwal mitten zwischen den Pinguinen auf einer Eisscholle sitzen sehen? Nein, ein systemischer Berater bleibt immer bei seinen Blauwal-Kollegen im Meer. Aus gutem Grund, ein Blauwal ist viel schneller und geschmeidiger im Meer als auf einem Eisberg, wie ein Fisch im Trocknen.

### Wie also ging die Geschichte aus?

*In drei Gruppen schwamm und tauchte der Alter Blauwal um den Eisberg herum. Die Pinguine sahen ihren Eisberg von unten, war das ein Drum. So riesig, war ihr Eisberg, das hätte keiner gedacht. So viel größer und mächtig weit, dass man meinen mochte, dass es ein anderer Eisberg sei. Schließlich wussten alle Pinguine, selbst die kleinen, über ihren Eisberg bescheid. Auch die See kannten sie nun gut und sogar auf einigen anderen Eisbergen waren sie gewesen. Dort schmolz das Eis auch ein wenig, ganz klar. Schließlich hielten sie Rat und es waren alle dabei. Der Alter Blauwal stellte allerlei Fragen an alle Pinguine und half dabei, die vielen Gedanken aufzuschreiben. So erfuhren alle schließlich wie lange ein Frühling so dauert, dass die Antarktis überhaupt nur 3 Fischeschwärme oder besser, drei Pinguin-Schwimmtage entfernt ist und schließlich auch etwas von einem der Pinguine, der noch nie viel gesagt hatte. Dieser nämlich war selten bei den anderen, er war immer recht still, konnte keine aufregenden Abenteuer erzählen und war auch noch nie weit weg vom Eisberg gewesen. Warum wohl, ganz einfach er war nämlich fast blind. Dem alter Blauwal war nicht entgangen das dieser Pinguin selten sprach. Schließlich fiebte er lieblichst und fragte ihn kurzerhand: „Was meinst Du? Warst du schon einmal dabei als das Eis so sehr schmolz.“ Der beinahe Blinde hüpfte freudig heran, wisst ihr, genau so, wie es nur einer der viel zu lange alleine war, tun kann. „Schon oft war ich dabei, na klari. Alle anderen allerdings auch! Jeden Winter brauche ich vierzehn Watschels zum Rand unseres Eisberges. Ich zähle sie immer, sonst kenn ich mich nicht aus, wie ihr euch denken könnt. Jeden Frühling ist es so, das unser Eisberg schmilzt, dann muss ich nur zwölf Pinguin-Schritte gehen. Doch kaum ist der Winter zurück und der eisige Nordwind weht, wird der Weg wieder weit. Diesmal sind es allerdings nur noch 10 Schritt, hm“ Viele der anderen Pinguine, als sie das hörten dachten, was ist der denn gescheit. Könnte es tatsächlich sein, dass ihr Eisberg gar nicht unwiederbringlich schmolz? Der älteste rieb sich den Schnabel. Schließlich hatte er mit eigenen Augen gesehen, wie groß ihr Eisberg noch war unter Wasser und die Fische haben sie noch immer satt gemacht. So sprach er: „Mein lieber blinder Freund, ich danke dir sehr, dich nicht zu fragen, war recht dumm. Verzeih uns und Sorge dich nicht um dein Wohl, wir besorgen dir Fisch, wenn du magst, soviel zu willst. Und dir lieber Blauwal danke ich auch. Wir haben viel gelernt und beim nächsten Mal kommen wir auf einiges auch.“ Der alter Blauwal schmunzelte so in sich hinein, hatte der Älteste doch gerade recht schön gesprochen. Doch der Blauwal war eben auch ein weiser alter Blauwal und so sprach er: „Warte mein Freund, nicht so schnell! Haben wir wirklich an alles gedacht, was meint denn die ganze Pinguinenschar?“ Ein raunen ging durch die Pinguinreih, viele hatten gehofft, dass es nun endlich wie früher sei, sollte es am Ende noch mehr Anstrengungen geben? Der blinde Pinguine sagte schließlich recht leise: „Komisch ist nur, ich kenn mich mit dem Wasser nicht mehr recht es. Es ist nicht wie sonst, es schmeckt irgendwie anders.“*

*Der Blauwal fragt also die Pinguine sagt, seit ihr denn schon mal in dieser Gegend gewesen? Der zerzauste Jungpinguin krächzte laut und vehement: „Das haben wir schon längst bedacht! Wir kennen uns sehr wohl mit unserem Meer aus! „In der Tat“, dachte der Blauwal, „an dieser Stelle waren wir schon.“ Zu allen Pinguinen sagte er dann: „Jetzt denken alle noch mal über die vergangenen Tage nach. Sinniert ein wenig, lasst es euch gut gehen dabei, schwimmt ein wenig hinaus und morgen sehen wir weiter.“ Gesagt getan. Er selbst schwamm an diesem Abend sehr tief hinab*

*und weit, weit vom Eisberg weg. Das machte er immer gern. In der Tiefe des Meeres war es oft so still, ja, erhaben fand er meist bei sich. Beim auftauchen kam ihm schließlich eine Idee: „Kann es sein, dass der Eisberg in diesem Jahr aus seiner normalen Strömung geraten ist?“ Die Sache mit den Strömungen kannte der Blauwal nämlich sehr gut. Schließlich ließ er sich stundenlang in Plankton-Strömen treiben und war schon manches mal plötzlich in Gegenden, die er noch nicht kannte. Wenn allerdings der Eisberg tatsächlich in wärmeres Wasser geriet, dann wäre es wohl ziemlich fatal auf den nächsten Winter zu hoffen.“*

*Am nächsten Morgen versammelten sich alle Pinguine und der Blauwal bat sie, in kleinen Gruppen zu besprechen, was ihnen über Nacht eingefallen sei. Als später jede Gruppe berichtete, was sie zusammengetragen hatten, stellte sich heraus, dass einigen scheinbar unwichtige Details eingefallen waren. So berichtet einer, dass er letztens Fische gesehen hatte, die statt grüner Punkte gelbe Striche auf den Schwanzflossen hatten. Auch der Sand auf dem Meeresgrund war dunkler als sonst und war die See nicht viel rauher? Plötzlich schien alles zusammen zu passen. „Wenn ich euch so zuhöre, scheint es ganz so“ sprach der Blauwal schließlich „als wäre eurer Eisberg von seinem gewohnten Weg zwischen Frühling und Winter, abgekommen. Wenn das so ist, sollten wir versuchen eure Strömung wiederzufinden und dann bringen wir den Eisberg irgendwie zurück. Die Strömung fanden sie gemeinsam recht schnell. Schließlich wussten alle, wonach sie suchen mussten und so fanden sie schon nach ein paar Tagen vieles, was zu ihrer gewohnten Meeresströmung gehörte. Ihre Lieblingsfische, den Sand tief unten am Meeresgrund u.s.w. „Nur, wie bekommt man einen solch riesigen Eisberg ein paar tausend Meter nach Osten?“ Der älteste Pinguin blickte zusehends mutlos und sorgenvoll den Blauwal an. „Na, jetzt wo ihr wisst, was zu tun ist, kann ich euch natürlich helfen. Gebt mir ein paar Stunden Zeit und ich organisiere so viele Artgenossen, wie ich finden kann. Gemeinsam und mit eurem Kommando ist es dann ein Kinderspiel.“*

*Was war das für ein Krakelen und Schnattern als die Pinguine am Abend die Wasserfontainen von dutzenden Blauwalen am Horizont sahen. Der alte Blauwal hatte doch tatsächlich eine ganze Schar stattlicher Wale gefunden. Der Älteste Pinguin übernahm sogleich, wie besprochen, das Kommando. Der Albatros bestätigte noch mal die richtige Richtung in die der Eisberg schwimmen sollte und alle übrigen Pinguine sprangen ins Wasser, reihten sich über den Blauwalen ein und gemeinsam schwammen und stießen sie den Eisberg nach Osten. Es war eine harte Arbeit und es dauerte lang. Oft mussten sie Pause machen und am Tag schafften sie nur ein paar dutzend Meter. Immer wieder sprangen einige Pinguine an Land und fragten den Ältesten: „Sind wir noch richtig?“ Oder „Ist es bald geschafft?“ Und der Älteste antwortete zusammen mit dem alten Wal: „Ja, der Kurs stimmt, wir sind gut unterwegs und sicher ist es auch bald geschafft.“ Schließlich war es soweit. Manch einer hatte zwar immer mal wieder so seine Zweifel gehabt, jetzt konnte man das ja sagen, aber geschwommen waren sie alle mit voller Kraft. Zur Feier des Tages trieben zwei junge Blauwale noch einen echt fetten Fischschwarm her und sie feierten ausgelassen und fröhlich bis in die Morgenstunden. Schließlich verabschiedete sich der alte Blauwal: „Es war schön mit euch, liebe Pinguine. Wenn ihr nächsten Frühling wieder was braucht, komme ich gerne vorbei und ansonsten, habt es gut und seid guter Dinge dabei ...“ Sprachs und verschwand in den Tiefen der See und wenn die Pinguine nicht gestorben sind, dann berichten sie noch immer davon, wie es ihnen gemeinsam gelang einen Eisberg zu versetzen*

Nun, mein Freund? Wie findest Du das? Was ist wohl die Moral von der Geschichte?  
Richtig: Systemisches tut man Schritt für Schritt, man erklärt es nicht!

Mit sinnierend-verschmitzten Grüßen  
Herzlichst