

## Systemische Haltung zwischen Theorie und Praxis

Andreas Bergknapp

### Zusammenfassung

*Ansätze Systemischer Beratung unterscheiden sich von anderen Beratungsansätzen durch eine spezifische Haltung. In diesem Aufsatz wird versucht, die Einheit der Differenz der Ebenen Theorie, Haltung (Praxeologie) und Handeln (Methodologie) zu beobachten und in einigen Facetten darzustellen. Somit stellen diese Ausführungen ein Plädoyer für eine (system)theoretisch fundierte Beratungspraxis dar, in der immer wieder die eigene Haltung reflektiert wird.*

Sobald Berater beraten, wird das Handeln durch eine bestimmte Haltung und die Art und Weise, Phänomene zu erklären, beeinflusst. Mithin geht es um das Zusammenspiel der drei Ebenen *Theorie*, *Praxeologie* und *Methodologie*. Im Folgenden soll die Interdependenz dieser drei Ebenen im Mittelpunkt stehen. Dies ist auch deshalb angezeigt, weil Systemtheorien zwar häufig als theoretische Basis für Systemische Beratung genannt werden, ohne dass jedoch die Theorie-Praxis-Relationen stringent aufgezeigt werden. In diesem Artikel wird der Standpunkt vertreten, dass sich Systemische Beratung insbesondere durch eine spezifische Haltung auszeichnet, die wiederum nur analytisch von den Ebenen der Theorie und der Methodologie zu trennen ist.

### Annäherungen an eine systemischere Haltung

Der Begriff *Haltung* wird meist in Bezug auf Körperhaltungen oder Einstellungen verwendet. Mit Königswieser & Hillebrand (2006, S. 74, Hervorh. im Orig.) kann man von einer mehrfachen Bedeutung ausgehen: „Das Wort ‚Haltung‘ hat etwas mit ‚Halt haben‘ und ‚geben‘ zu tun, aber auch mit ‚halt‘ im Sinne von ‚Stopp‘, also Grenzziehung, Positionierung, Authentizität. Unsere Haltung steht in enger Verbindung mit unserer Identität, dem Charakter, den Einstellungen, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen (...) Haltung ist die Art und Weise, wie wir uns zu uns selbst und zu unserer Umwelt in Beziehung bringen, wie wir uns mit unserer Außen- und Innenwelt auseinander setzen.“

Daraus folgt, dass die Haltung dem Berater und dem Kunden Halt geben kann und zugleich Grenzen und Positionierungen deutlich werden. Haltung als Prozess des In-Kontakt-Gehens mit sich selbst, den anderen, den Themen und der Umwelt ist ein lebenslanger Prozess, der kontinuierlicher Reflexion bedarf.

Die Frage, was *systemisch* bedeutet, führt zuweilen zu Abgrenzungsversuchen zu allem Nicht-Systemischen. Diese Differenz zeigt sich zuweilen in der besorgten Frage von Teilnehmern einer systemischen Ausbildung, ob die verwendeten Fragen systemisch oder nicht systemisch sind. Wendet man die Systemtheorie auf sich selbst an (und diesen Anspruch verfolgt beispielsweise Luhmann), dann ist diese Sichtweise weniger systemisch. Denn die Aussage, dass etwas systemisch oder nicht systemisch ist, stellt ein absolutes, kontextunabhängiges Urteil dar und steht damit im Gegensatz zum systemischen Denken. Konsequenterweise ersetzt Varga von Kibéd den Begriff systemisch durch systemischer und löst damit die Entweder-oder-Position auf:

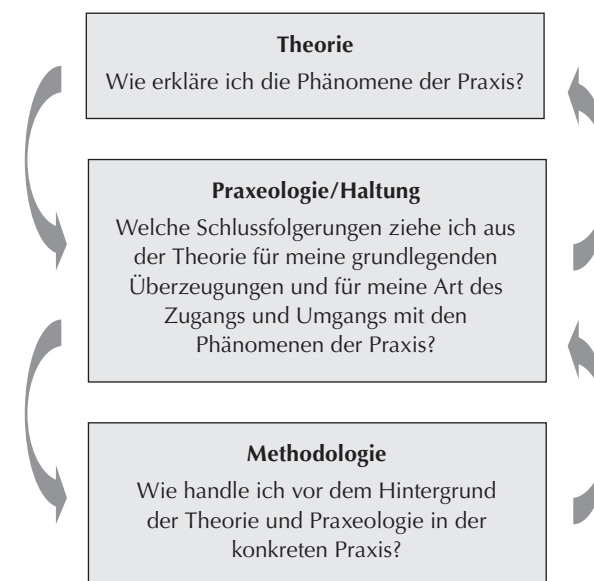
„A ist systemischer als B, wenn A in höherem Maße als B befähigt, von der Zuschreibung von Eigenschaften an Subsysteme, Elemente, Aspekte, Teile oder Perspektiven abzusehen zugunsten der Betrachtung der Relationen, Strukturen, Kontexte und Kontextualisierungen, Änderungstendenzen von Kontexten und Kontextualisierungen und schließlich Choreografien als Regularitäten der Veränderungen der Kontextualisierungen“ (Varga von Kibéd, 2012, S. 8).

Systemischeres Denken stellt ein Gegenmodell zu unserer personalisierenden Wahrnehmungs- und Denkweise dar und plädiert für ein anderes Eigenschaftsmodell. Personen haben keine Eigenschaften, sondern Personen sind quasi wie Orte, an denen bestimmte Eigenschaften immer wieder auftreten. Dass häufig ähnliche Eigenschaften auftreten hat allerdings nichts mit dem Besitz dieser Eigenschaften zu tun, sondern damit, dass Gewohntes häufiger auftritt (es ist gebahnt). Oder bildlich gesprochen: gute Freunde kommen häufiger zu Besuch als Fremde. Zentral ist: Das Auftreten von bestimmten Eigenschaften wird im Systemischen als kontextabhängig betrachtet (ebd., S. 10). Beispielsweise wird in *Systemischen Strukturaufstellungen* nicht danach gefragt, „(...) wer welche Eigenschaft hat. Es gilt vielmehr, Vorstellungen davon zu entwickeln, unter welchen Bedingungen sich welche Eigenschaften bei wem zeigen“ (Varga von Kibéd, persönliche Mitteilung).

Somit kann als systemischer bezeichnet werden, wenn in *Beobachtungen* der Kontext eine größere Rolle spielt und Eigenschaften und Verhaltensweisen als *kontextabhängig* betrachtet werden. Mit Luhmann gesprochen: Ein systemischerer (oder auch ein systemtheoretisch inspirierter) Beobachter beobachtet nicht das System als isolierte Entität, sondern immer die Einheit der Differenz von System und Umwelt. Dies gilt auch für die Beobachtungen der Ebenen im folgenden Modell, die die Ausführungen in diesem Text (die letztendlich auch Beobachtungen sind) strukturieren. Die Ebenen sind nur analytisch zu trennen und die jeweils anderen Ebenen schwingen mit, wenn der Fokus auf eine Ebene gerichtet ist.

### Von der Theorie zur Praxis: Ein Drei-Ebenen-Modell

In diesem Modell wird über die Haltung (Praxeologie) eine Verbindung zwischen der abstrakten Theorie und der konkreten Handlungspraxis (Methodologie) hergestellt. *Theorien* liefern Erklärungszusammenhänge und helfen, Ereignisse und Prozesse zu verstehen. Wissenschaftliche (objektive) Theorien spielen hier ebenso eine Rolle wie erfahrungsbasierte, subjektive Theorien (Groebben et al., 1988). Zwischen beiden Theorieformen besteht ein rekursives Verhältnis: Wissenschaftliche Theorien ermöglichen und beschränken die Entwicklung von subjektiven Theorien, die wiederum die Entwicklung von wissenschaftlichen Theorien ermöglichen und beschränken. Das Ergebnis dieses rekursiven Reproduktionszusammenhangs diffundiert auf der Ebene der Praxeologie in eine persönliche, innere Haltung, in Überzeugungen und Einstellungen, die wiederum die Basis für das Beraterische Handeln bilden. Auch zwischen den Ebenen ist von rekursiven Relationen auszugehen. Die Art, wie ein Berater interveniert, generiert spezifische Erfahrungen, die sich zu Überzeugungen verdichten und zur Haltung werden können. Eine Veränderung der Haltung kann zu einer Modifikation der subjektiven Theorien führen. Auch die objektiven Theorien werden durch Erfahrungen aus der Praxis und den Überzeugungen und Haltungen beeinflusst. Die Argumentationslinie dieses Textes verläuft aus Gründen der Komplexitätsreduktion primär in einer Richtung: von der Theorie über die Praxeologie zur Methodologie.



Die Annahme der Rekursivität der Ebenen und die damit verbundene Dynamik und Kontingenz ist eine Absage an alle Patentrezepte. Für die konkrete Arbeit als Systemischer Berater bedeutet dies, dass der Einsatz der Methoden nicht in mechanistischer Manier erfolgt. Dies suggeriert beispielsweise die beliebte Metapher des Werkzeugkoffers, die nahelegt, dass es für bestimmte Probleme vom Typ X ein Werkzeug von Typ Y gibt, das nur noch mechanisch zum Einsatz kommen muss, um das Problem zu lösen. Dieses technische Wenn-dann-Denken stößt jedoch bei lebenden, komplexen Systemen schnell an Grenzen.

### Theorie

Die *luhmannsche Systemtheorie* stellt die häufigste Referenztheorie systemischer Autoren dar (z. B.: Luhmann, 1984, 1997, 2004). Gleichwohl bleibt dieser Bezug häufig sehr vage. Dies liegt nicht zuletzt an dem hohen Abstraktionsgrad der Theorie, der die konkrete Anwendung auf Praxisphänomene erschwert. Andererseits bietet die Abstraktion auch Freiheitsgrade, die für eine Weiterentwicklung der allgemeinen systemtheoretischen Überlegungen auf Beratungssysteme genutzt werden können. Überlegungen zur Logik von Beratungssystemen finden sich beispielsweise in Bergknapp (2009) und Simon (2014).

Entscheidende Implikationen für die Beratungspraxis ergeben sich aus dem systemtheoretischen Prinzip der *operationalen Geschlossenheit* von Systemen. Nach Luhmann (1984) sind Systeme *autopoietisch*: Die Elemente, aus denen Systeme bestehen, sind temporäre Ereignisse und werden von dem System fortwährend selbst erzeugt. Dies hat dramatische Konsequenzen für die Beeinflussbarkeit von Systemen, weil diese von außen nur irritiert werden können. Ob und wie diese Irritationen verarbeitet werden, entscheidet nur das System. Die Vorstellung von einer zielgerichteten Steuerung von Systemen wird zur Illusion. Es gibt keine Übertragung von Information aus der Umwelt ins System, sondern Informationen sind immer *in-formiert*, d. h. im Innen (des Systems) geformt. Dies wird im Alltag häufig vergessen und führt zu Überraschungen und Missverständnissen, wenn Alter die Nachricht von Ego ganz anders verstanden hat als von Ego intendiert war. Folgt man der Systemtheorie von Luhmann, ist das wiederum nicht überraschend, sondern vielmehr erwartbar, denn *psychische und soziale Systeme sind kategorial unterschiedlich*: Während soziale Systeme aus Kommunikationen bestehen, sind Gedanken die Elemente der psychischen Systeme. Beide Systeme können sich nur wechselseitig irritieren, d. h., die Gedanken irritieren die Kommunikation, die wiederum die Gedanken irritiert. Kommunikationen sollten aber nicht mit den Gedanken, die die Kommunikation begleiten, verwechselt werden, wie folgendes Beispiel aus Neuberger (1992, S. 36) zeigt:

Kommunikation	Bewusstsein
A: Übrigens, wie steht's mit dem Projekt XY, sollten wir uns da nicht noch mal drüber unterhalten?	Hoffentlich sagt er, dass es schon gestorben ist.
B: Keine schlechte Idee.	Um Gottes Willen, was will er denn mit diesem Quatsch? Aber anscheinend liegt ihm daran!
A: Wir müssten uns da mal zusammensetzen.	Hoffentlich hat er keine Zeit!
B: Ja, natürlich; wie wär's mit nächster Woche?	Das hat mir gerade noch gefehlt, wo ich sowieso mehr als genug zu tun habe. Aber vielleicht hat er keinen Termin mehr frei!
A: Ich habe nur noch Freitag frei.	Der ist aber hartnäckig! Aber ich weiß, dass er am Freitag nicht kann, weil er da in Paris sein muss! Jetzt habe ich ihn herein-gelegt!
B: Am Freitag kann ich leider nicht, da habe ich diesen Termin in Paris. Aber wie wär's denn die Woche drauf?	Der ist aber penetrant. Es scheint ihm wirklich was daran zu liegen!
A: Ja, welcher Termin? Bei mir ginge Mittwoch oder Donnerstag.	Verdammt noch mal, der ist aber stur!
B: Ja, Mittwoch geht bei mir auch. Sagen wir vormittags 10 Uhr bei mir?	Ich muss mir unbedingt in der Zwischenzeit was einfallen lassen, wie ich aus der Sache rauskomme!
A: Sehr schön, freut mich. Ich bin sicher, dass in der Sache noch viel drin ist.	So'n Mist, aber den Termin lasse ich sowieso platzen!

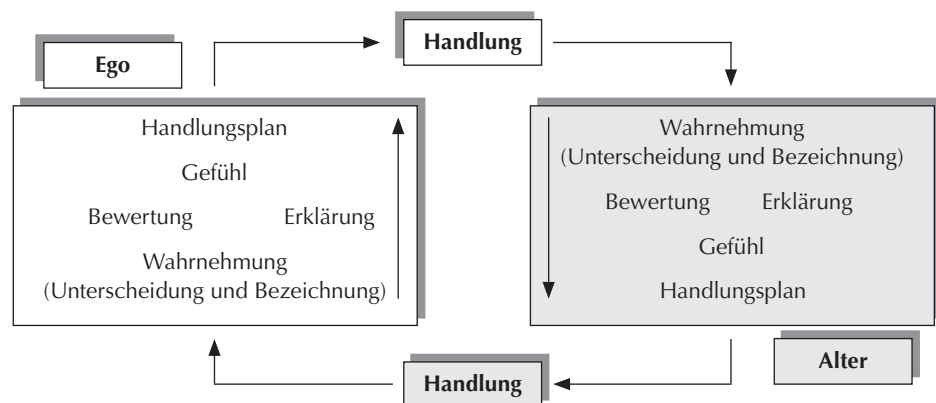
Psychische und soziale Systeme sind *strukturell gekoppelt*, d. h., sie sind zwar aufeinander angewiesen, aber sie können sich nicht direkt beeinflussen. Somit muss jede Information, die mitgeteilt wird, durch das zweifache Nadelöhr der strukturellen Kopplung. Demnach kann mit Luhmann von der prinzipiellen Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation gesprochen werden.

Systemtheoretisch wird aber nicht nur der Steuerbarkeit von lebenden Systemen eine Absage erteilt, sondern auch die Diagnose stößt schnell an Grenzen. Willke (1996) verwendet

dafür den Begriff der *doppelten Intransparenz*: Lebende Systeme sind zu komplex, um sich selbst oder andere Systeme in der Umwelt durchschauen zu können. Komplex sind Systeme, wenn die Elemente nicht gleichzeitig relationiert werden können.

Weitere Implikationen für die Beratung leiten sich aus der *Theorie der Beobachtung* bzw. aus den *konstruktivistischen Ansätzen* ab. Wenn Wirklichkeit von Beobachtern erzeugt wird, dann sind auch Probleme Konstruktionsleistungen, die auch dekonstruiert werden können. Berater legitimieren ihre Arbeit häufig damit, dass sie die *blinden Flecken*, die jeder Beobachtung inhärent sind, beobachten können. Da auch die Berater als *Beobachter zweiter Ordnung* blinde Flecke aufweisen, bekommen auch andere Berater die Möglichkeit, die Berater beim Beobachten zu beobachten. Dies wird meist Supervision genannt. Und auch die Supervisoren lassen sich immer wieder beobachten usw. Während bei Luhmann (1990, S. 266) Beobachtung als eine *Bezeichnung anhand einer Unterscheidung* definiert ist, kann der Prozess des Beobachtens mit Simon (2014, S. 11ff.) um die Dimensionen *Bewertung* und *Erklärung* erweitert werden. Folgt man den kognitiven Emotionstheorien, dann sind die Bewertungsprozesse mit Gefühlen verbunden und letztendlich generiert der Akteur vor diesem Hintergrund auch seine *Handlungspläne*.

Des Weiteren zentral für Beratungsprozesse ist das aus der *Kybernetik* stammende Konzept der *Zirkularität*, in das sich obige Überlegungen integrieren lassen. Das vereinfachende und gewohnte Denken in Ursache und Wirkung wird ersetzt durch die Annahme, dass Interaktionen zirkulär strukturiert sind.



In diese zirkuläre Interaktionsdynamik ist der Beobachtungsbegriff integriert. Dies bedeutet, dass die Akteure die Handlung des Anderen zunächst als Handlung (oder auch Nicht-Handlung) unterscheiden (in Differenz zu allen anderen Aspekten in der Umwelt, die auch beobachtet werden könnten) und diese Handlung in einer spezifischen Weise bezeichnen. Sowohl bei der *Unterscheidung* als auch bei der *Bezeichnung* bestehen Spielräume der Konstruktion. Was für einen Akteur eine Handlung darstellt, muss für den anderen Akteur nicht unbedingt wahrnehmbar sein (d. h., er trifft keine entsprechende Unterscheidung). Und was ein Akteur als reflexartige Handlung bezeichnet, kann ein anderer als strategisches Kalkül bezeichnen. In die unterschiedlichen Arten, etwas zu bezeichnen, mischen sich meist schon *Bewertungsprozesse*, da wir in der Regel nicht in der Lage sind bewertungsfrei zu beobachten. Die Bewertungen sind wiederum eng verflochten mit den *Erklärungsansätzen*. Je nach Bewertung ergeben sich andere Erklärungsoptionen und die Erklärungen legen wiederum andere Bewertungen nahe. Beispielsweise macht es einen Unterschied, ob jemandem Gedankenlosigkeit oder Böswilligkeit als Handlungsintention unterstellt wird. So wird bei der Erklärung, dass die Handlung auf Böswilligkeit zurückzuführen ist, der Ärger intensiver sein als bei der bloßen Gedankenlosigkeit. Gefühle können als Ergebnisse unserer Gedanken (Bewertungen, Erklärungen) betrachtet werden, gleichwohl wirken sie auf die Bewertungen und Erklärungen zurück. Im Erleben von Wut werden andere Gedanken wahrscheinlicher als im Zustand von entspannter Aufmerksamkeit. Diese rekursiven Prozesse der Bewertung, Erklärung und des emotionalen Erlebens haben wiederum Einfluss auf den *Handlungsplan* bzw. Handlungsimpuls. Diese Prozesse beschreiben die intrapsychische Dynamik eines Akteurs.

Mit Luhmann würde man von der autopoietischen Reproduktion des psychischen Systems sprechen. Die kategoriale Trennung zwischen psychischen und sozialen Systemen (siehe oben) ist auch bei der Arbeit mit zirkulären Interaktionsstrukturen (Interaktionssystemen) zu berücksichtigen. In der Abbildung stehen Ego und Alter für die jeweiligen psychischen Systeme, während die Abfolge der Handlungen/Kommunikationen das soziale System konstituiert. Dies bedeutet, dass die Rückrechnung einer Handlung auf zugrundeliegende Motive eine höchst kontingente Entscheidung ist, weil es eben auch ganz anders sein kann. Diese Kontingenz wird von den Akteuren/psychischen Systemen meist nicht gesehen.

Wichtige Implikationen für die Beratungspraxis und -haltung werden im folgenden Abschnitt skizziert. Als Grundlage für die systemischen Haltungselemente fungieren die Ausführungen von Schlippe & Schweitzer (2012, S. 199f.).

## Praxeologie

Systemtheoretisch werden Kontroll-, Steuerungs- und Machbarkeitsphantasien klare Absagen erteilt. Für den Berater stellt sich die Herausforderung, handlungsfähig zu bleiben, ohne die Wirkungen seiner Interventionen vorhersagen zu können: Du hast keine Chance, also nutze sie. Die *Akzeptanz der Nicht-Steuerbarkeit* lebender Systeme und der Umstand, dass die Beobachtungen des Beraters keine privilegierte Erkenntnisposition darstellen, sondern auch blinde Flecke aufweisen, münden in eine Haltung der *beraterischen Bescheidenheit*. Der Berater widersteht der Versuchung, seine Bedeutung für das System zu überschätzen. Dies mag zuweilen narzisstisch nicht befriedigend sein, bietet gleichwohl aber auch Entlastung. Denn systemtheoretisch konkurrieren Beratungsinterventionen mit vielen anderen Ereignissen in der Umwelt, die mitunter wesentlich relevanter für das System sein können. Insbesondere wenn der Berater mit der Wucht der Organisationsdynamik konfrontiert ist, zeigt sich, dass Respekt vor dem System ein nützliches Haltungselement darstellt. Respekt wird meist im Zusammenhang mit zwischenmenschlichen Beziehungen verwendet und bezeichnet „(...) ein wertschätzendes, einander achtendes und tolerierendes Miteinanderumgehen“ (Rubner, 2014, S. 22). Ein respektvoller und wertschätzender Umgang mit Kundensystemen ist – spätestens seit der Kybernetik zweiter Ordnung – zentral für eine systemische Beratungshaltung. Einige Autoren (z. B. Mücke 2001) räumen der *Wertschätzung* sogar die höchste Priorität in Relation zu anderen Haltungselementen ein. Wichtig ist dabei: Die Wertschätzung beginnt beim Berater selbst, d. h., nur wenn er auf sich selbst achtet, wird er auch für das Kundensystem nützlich sein können. Gunther Schmidt spricht hier von *altruistischem Egozentrismus* („Sorge erst für Dich selbst, um dann gut für andere da sein zu können.“). Die Haltung des wertschätzenden Respekts ist aber nicht zu verwechseln mit Ehrfurcht. Vielmehr ist für den Berater häufig die *Respektlosigkeit gegenüber Ideen (Irreveren)* angezeigt, um Unterschiede zu generieren und neue Einsichten zu ermöglichen. Wertschätzung und Respekt tragen dazu bei, dass sich ein stabiles Beratungssystem etablieren kann, in dem die Kommunikation irritierender Unterschiede möglich ist.

Eine hilfreiche Basis zur Erzeugung von Unterschieden ist die Haltung des *Nicht-Wissens*. Hätte der Berater das vollständige Wissen über das Klientensystem, dann wäre seine Sicht genauso beschränkt und es entstünden keine Informationen, die für das Kundensystem einen Unterschied machen. Die Unterschiede sollten aber auch nicht zu groß sein, weil sie ansonsten die Selbstorganisation des Kundensystems gefährden. Ein wichtiges Interventionsprinzip lautet demnach: Herstellung von *Unterschiedlichkeit bei gleichzeitiger Anschlussfähigkeit*. Die Haltung des Nicht-Wissens sollte mit *Neugier* gekoppelt sein. Denn aus Nicht-Wissen gespeiste Neugier steht der klassischen Reparaturlogik entgegen und wird trivialen Maschinen (von Foerster) eher gerecht.

Aus dem Konzept der doppelten Intransparenz folgt zum einen, dass ein Systemischer Berater auf die Deutungshoheit verzichtet. Er kann zwar versuchen, aus einer Position des neugierigen Nicht-Wissens die Dynamiken und Logiken des Systems zu erkunden. Er sollte dies aber nicht allzu intensiv betreiben, will er nicht Gefahr laufen der *Problemhypnose* anheim zu fallen. Die Erkenntnis, dass es einerseits unmöglich ist, das andere System zu durchschauen, und dies andererseits sogar kontraproduktiv sein könnte, kann zu einer größeren *Gelassenheit* von Beratern führen. Zum anderen folgt aus der doppelten Intransparenz das Vertrauen darin, dass das Kundensystem die Ressourcen zur Problemlösung besitzt, es hat lediglich – aufgrund der Intransparenz – aktuell keinen Zugang dazu. Dieses *Vertrauen* in die *Problemlösungskompetenz* des Kunden ist ein zentrales Haltungselement in der Systemischen Beratung und firmiert häufig im Zusammenhang mit den schillernden Begriffen der *Ressourcen- und Lösungsorientierung*. Diese Orientierungen nutzen die Selbstorganisation des Systems, d. h., es wird versucht, systeminterne Lösungsprozesse anzustoßen. Die Vorteile dabei sind, dass die Lösung vom Kundensystem selbst kreiert und nicht von außen vorgegeben wird. Der Berater muss nicht einmal wissen, wie das Kundensystem zu welcher Lösung gekommen ist.

Die Intransparenz und operationale Geschlossenheit von Systemen sowie die Annahme, dass Wirklichkeiten psychisch und sozial konstruiert werden, haben weiterhin Implikationen für die Art der *Hypothesenbildung*, die durch die Bereitschaft geprägt ist, einmal gebildete Hypothesen auch wieder zu verwerfen, sollten sie nicht anschlussfähig sein. Man kann mit Hypothesen flirten, sollte sie aber nicht heiraten. Es geht auch nicht um richtige oder falsche Hypothesen, sondern das einzige Bewertungskriterium ist die Nützlichkeit einer Hypothese primär für das Kundensystem. Dieser lockere und spielerische Umgang mit Wirklichkeitskonstruktionen ist förderlich, *Möglichkeitsspielräume zu vergrößern*, wo vorher ein sozialer Tunnelblick den Fokus eingeengt hat: „Handle stets so, dass Du die Anzahl der Handlungsoptionen erhöhst“ (von Foerster). Damit diese Maxime auch für den Berater gilt, ist eine neutrale Haltung förderlich. *Neutralität* erhöht den Möglichkeitsspielraum für Interventionen. Nimmt der Berater eine der vielen Einladungen an, sich auf die Seite eines Kunden zu stellen, verengt sich sein Handlungskorridor und er wird eventuell sogar Teil des Problemsystems. In diesen Fällen geht es um die Frage, ob die *Beziehungsneutralität* gewahrt werden kann: Wenn die Kunden im Nachhinein nicht sagen können, auf welcher Seite der Berater gestanden hat, dann ist es ihm gelungen auf der Beziehungsebene neutral zu bleiben. Wenn es gelungen ist, das *Prinzip der Zirkularität* in die Beobachtungsschemata zu integrieren, fällt es leichter sich beziehungsneutral zu verhalten, weil das Problem als Ko-Kreation aller Beteiligten gesehen wird. Eine weitere Verführung liegt auf der Ebene der Verantwortung für Veränderungen. Nicht selten übernehmen Berater eine Leerstelle im System, indem sie sich verantwortlicher für den Fortgang der Veränderung fühlen als die Kunden. Mit anderen Worten: Wenn der Berater die größte Veränderungsmotivation hat,

dann dürfte etwas schief gelaufen sein. Das Motto: „Arbeite nicht mehr als dein Klient“ erinnert den Berater daran, in einer *veränderungsneutraleren Haltung* als der Kunde zu bleiben. Eine dritte Facette der Neutralität ist die *Problemneutralität*. Eine vorschnelle Bewertung des Problems engt wiederum den Interventionsspielraum ein, der Berater verliert die Distanz und läuft Gefahr „ins System zu fallen“ (Problemhypnose). Stattdessen empfiehlt es sich – auch aus Respekt vor den Selbstorganisationsprozessen des Systems – mit *Utilisierungen* zu arbeiten. Das Prinzip der *Utilisierung* versucht die problematischen Verhaltensweisen als Ressourcen zu betrachten, die zur Lösung beitragen können. *Utilisieren* bedeutet mithin: der Berater arbeitet mit dem, was der Kunde ihm zur Verfügung stellt.

### Methodologie

Für die konkrete Beratungspraxis haben diese theoretischen und praxeologischen Überlegungen vielfältige Implikationen, von denen hier nur einige skizziert werden können. Zunächst ist die Trennung der Begriffe *Diagnose* und *Intervention* irreführend, weil schon der erste Kontakt (strukturelle Kopplung) zwischen Kunden- und Beratersystem eine Intervention sein kann. Nicht selten beginnen Veränderungsprozesse im Kundensystem schon im Prozess der Entscheidung, eine Beratung anzufragen. Für die *Hypothesenbildung* des Beraters gilt vor dem Hintergrund konstruktivistischer Annahmen, dass diese nur zusammen mit dem Kunden entwickelt werden können. Sofern die Möglichkeit besteht, macht es auch Sinn, mehrere Personen in den Prozess des Hypothesierens einzubeziehen, weil damit die Komplexität besser abgebildet werden kann und die Beobachtungsebenen n-ter Ordnung genutzt werden. Die konstruktivistische Grunderkenntnis, dass jede Beobachtung blinde Flecke enthält und erst mehrere Beobachter ein umfassenderes Bild entwickeln können, wurde beispielsweise im *Reflektierenden Team* (Andersen, 1990) methodisch weiterentwickelt. Eine weitere Strategie bei der Bildung von Hypothesen ist der Wechsel zwischen Nähe (Einfühlen, Spüren) und Distanz (Abstand zum Thema, neue Sichtweisen entwickeln) (Schwing & Fryszer, 2009, S. 137). Für die Interventionsstrategie des Beraters haben Hypothesen keinen Wahrheitsanspruch, sondern lediglich eine Orientierungsfunktion (Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 204f.). Zudem gilt zu berücksichtigen: Je mehr der Berater über das Problem weiß, desto eingeschränkter ist der Möglichkeitsraum der Hypothesenbildung. Methodisch kann dies beispielsweise in einer *Gruppensupervision* oder *kollegialen Beratung* umgesetzt werden, indem auf die Informations- und Nachfragephase nach der Fallschilderung verzichtet wird. Damit werden Möglichkeitspielräume offen gehalten und die Gefahr der Problemhypnose verringert.

Da aufgrund der operationalen Geschlossenheit ein Eingriff in das System, eine direkte Steuerung nicht möglich ist, wird von *Beisteuern* oder *Kontextsteuerung* gesprochen. Interventionen können immer nur Selbstorganisationsprozesse anregen. Dies bedeutet, dass auch

kleine Interventionen ausreichen können, um Veränderungen zu bewirken, weil sich durch die zirkuläre Dynamik Lösungen selbstorganisiert entwickeln können. Ein Vorteil dabei ist, dass kein großer Schaden angerichtet wird, sollte die Intervention für das Kundensystem nicht nützlich sein. Kontextsteuerung bedeutet: Den Rahmen so zu gestalten, dass Entwicklung bzw. Problemlösung im Kundensystems möglich ist. Methodisch kann diese theoretische Prämisse durch die *systemischen Frageformen* umgesetzt werden. Die Kunst des Fragens besteht darin, die Prozesse der Selbstorganisation so zu irritieren, dass die Problemkonstruktion gestört und durch andere Prozesse abgelöst wird. *Lösungs- und ressourcenorientierte Fragen* zielen auf besondere Weise darauf ab, das System dabei zu unterstützen, die eigene Problemlösungskompetenz zu entdecken und zu nutzen. Die Wunderfrage und ihre Varianten sind der Prototyp der lösungsorientierten Frageformen (de Shazer & Dolan, 2008, S. 70ff.).

Als weniger hilfreich werden die im Alltag häufig verwendeten Warum-Fragen eingeschätzt. Diese Fragen zielen auf Ursachen ab und sind damit in dem Ursache-Wirkungs-Denken verhaftet. Da diese Fragen den Befragten nicht nur zum Kausal-Denken verführen, sondern auch zuweilen unter Rechtfertigungsdruck setzen, sollten diese Fragen im systemischen Beratungsprozess eher vermieden werden.<sup>1</sup> Wenn beide Akteure nach der Ursache für den Konflikt suchen, dann werden sie regelmäßig beim anderen landen. Daraus folgt logisch, dass es mehrere beobachterabhängige Ursachen für den Konflikt gibt. Und jeder hat Recht – aus seiner Perspektive. Der Kampf um die Deutungshoheit erhält den Konflikt aufrecht, weil der eigene Beitrag zum Konflikt den blinden Fleck der Akteure darstellt. Beide sehen sich primär in der passiven Opfer-Rolle. Wenn der Berater die Frage nach dem eigenen Beitrag stellen würde, dann ist damit zu rechnen, dass der Klient Schwierigkeiten hat, diesen zu erkennen, denn in dessen Konflikttheorie kommt der eigene Beitrag meist nicht als Variable vor. Hinzu kommt, dass diese Konflikttheorien sehr stabil und veränderungsresistent sind. Schließlich haben die Akteure die Theorien mühsam und sorgfältig konstruiert, so dass sie konsistent und überzeugend sind. Eine Möglichkeit, einen anschlussfähigen Unterschied zu erzeugen, der auch einen Unterschied darstellt, ist die *Verschlimmerungsfrage*: „Was müsstest du tun, damit der Konflikt eskaliert?“ Häufig reagieren die Klienten erstmal verwundert mit der Äußerung: „Ich möchte doch gar nicht, dass es schlimmer wird ...“. In den allermeisten Fällen jedoch fällt den Klienten durchaus etwas ein. Dies ist vor dem Hintergrund der systemischen Annahme, dass Probleme und Konflikte nicht einfach da sind, sondern dass diese aktiv aufrechterhalten werden, auch nicht verwunderlich. Die Verschlimmerungsfrage schließt an der Logik der Konflikttheorie an und bringt zugleich einen Unterschied

1) Entscheidend sind die Haltung, der Tonfall und auch die Wortwahl, mit der eine Warum-Frage gestellt wird. Beispielsweise kann durchaus gefragt werden: „Welche Faktoren haben dich davon abgehalten, das zu tun ...?“

ins Spiel. Der Klient verlässt seine passive Opfer-Rolle und wird wieder handlungsmächtiger. Wenn er etwas für die Verschlimmerung tun kann, dann muss er nur das Gegenteil davon machen, um eine Verbesserung wahrscheinlich zu machen. Hier gilt wieder das systemische Prinzip: Wenn etwas nicht funktioniert, hör auf damit und mach etwas anderes.

Vor dem Hintergrund der Differenz von psychischen und sozialen Systemen ergeben sich zwei unterschiedliche Referenzebenen für die Veränderung der zirkulären Schleifen:

- 1) **Veränderung psychischer Prozesse:** Hierbei geht es um die Vergrößerung von Möglichkeitsspielräumen auf den Ebenen der Beobachtung und der Handlungspläne (s. o.). Man kann die Dinge auch ganz anders sehen, was aber nicht immer einfach ist, weil es voraussetzt, dass gewohnte Beobachtungsmuster verlassen werden müssen. Die Veränderung psychischer Prozesse kann mehr implizit oder mehr explizit erfolgen. *Implizite Veränderung* meint, dass der Klient durch den Umstand, dass er sich in einem Beratungsgespräch mit der Thematik in einer Weise beschäftigt, die einen Unterschied zur sonstigen Beschäftigung darstellt. Dieser Unterschied macht es wahrscheinlicher, dass der Klient mit anderen Beobachtungen in die nächste Interaktionsstruktur geht. Die Veränderungen – und seien sie auch noch so klein – können in der Interaktion einen Unterschied darstellen, der wiederum beim Interaktionspartner für einen Unterschied sorgt, der darauf wiederum unterschiedlich reagiert usw. In diesem Fall könnte die positive Rückkopplung zu einer Entstehung einer Lösung führen. Bedeutet mithin: Kybernetisch ähneln sich die Entstehungen von Problemen und Lösungen – in beiden Fällen kommt es zu sich selbst verstärkenden Prozessen mit der Tendenz zur Eskalation. Klienten bemerken den eigenen Beitrag zur Lösung häufig nicht und können diesen auch gar nicht bemerken, wenn dieser primär implizit ist. In diesen Fällen ist es die Aufgabe des Beraters, auf diese Unterschiede hinzuweisen, um den Klienten für seine Fähigkeiten und Ressourcen zu sensibilisieren (Ressourcenorientierung). Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Klient in Zukunft einen besseren Zugang zu seinen Ressourcen hat. Die Methode des *Reframing* (*Umdeutung*) setzt stärker auf eine *explizite Veränderung* der Beobachtungsmuster. Ziel ist hierbei, dass der Klient die Rahmung seiner Beobachtung (Wahrnehmung, Bewertung und Erklärung) ändert und damit auch die Sinnzuschreibung. Bereits vor 2000 Jahren hat Epiktet in seinem Handbüchlein der Moral darauf hingewiesen, dass es nicht die Dinge sind, die den Menschen verwirren, sondern seine Meinung über die Dinge. Gelingt eine entsprechende Umdeutung, werden wiederum Änderungen in den Verhaltensweisen wahrscheinlich. Die Handlungen können aber auch verändert werden, ohne dass eine explizite oder implizite Umdeutung stattgefunden hat.
- 2) **Veränderung der Handlung:** Änderungen in sozialen Systemen können zu Unterschieden in den psychischen Systemen führen, die einen Unterschied machen. So kann eine

unerwartete Handlung zu einer Musterunterbrechung führen, die den problematischen Zusammenhang auflöst. Hierzu ein Beispiel (Mündliche Mitteilung Eschenröder, DIREKT-Institut, 2001):

*Eine Mutter ist hilflos, wenn ihr sechsjähriger Sohn einen Wutanfall bekommt. Empfehlung des Therapeuten: Sie solle eine Wasserspritzpistole bereitlegen und ihren Sohn beim nächsten Wutanfall nass spritzen. Als der Sohn das nächste Mal im Begriff war, wieder wütend zu werden, stellt sich die Mutter vor, wie er nun wohl schauen wird, wenn sie ihn mit der Pistole bespritzt ... und sie fängt zu lachen an. Der Sohn hält verdutzt inne.*

Wie die sozialpsychologische Forschung zeigt, kann die Änderung von Einstellungen (psychisches System) auf der Handlungsebene (soziales System) erfolgen. Denn handelt ein Akteur einstellungskonträr und hat keinen ausreichenden Rechtfertigungsgrund dafür, wird er, um den Zustand der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1957) zu vermeiden, die Einstellung der Handlung anpassen (Aronson et al., 2004, S. 236ff.).

Auf methodischer Ebene ist wiederum zu berücksichtigen: Priorität sollten Ideen zur Musterunterbrechung haben, auf die der Klient selbst kommt. Es ist allerdings nicht verboten, den Klienten zu Musterunterbrechungen einzuladen. Insgesamt ist es meist hilfreicher, wenn der Klient die Visualisierung des Teufelskreises selbst vornimmt. Zum einen ist es dann sein Bild und zum anderen wird der Berater nicht dazu verführt, zu viel für den Klienten zu arbeiten (Veränderungsneutralität, s. o.).

Abschließend noch eine Bemerkung zur *Visualisierungsform der Systemzeichnung*, die aus der strukturellen Familientherapie stammt (Schlippe & Schweitzer, 2012). Weil die gängigen Symbole zur Qualifizierung der Relationen zwischen den Elementen zirkuläre Muster nicht berücksichtigen, besteht die Gefahr, dass diese Zirkularitäten übersehen werden und stattdessen unilinear und personalisierend beobachtet wird. Deshalb wurde an anderer Stelle für das Beratungsformat der Gruppensupervision die Methode der Zirkularisierung epistemologischer Linearität vorgeschlagen (Bergknapp, 2006, S. 193, Hervorh. i. Orig.):

- 1) *„Gruppendiskussion:* Die Gruppe entwickelt Hypothesen über zirkuläre Zusammenhänge. Der Protagonist hört nur zu. Erkenntnisleitende Fragen könnten sein: ‚Wie interpretiert vermutlich A das Verhalten von B und was folgt daraus für das Verhalten von A? Wie dürfte B dieses Verhalten interpretieren und was folgt daraus für sein Verhalten? Aus der Diskussion entwickelt die Gruppe eine neue Systemzeichnung. Übernommen werden die Akteure – quasi als Knotenpunkte –, aber die Beziehungen werden ausschließlich in zirkulären Zusammenhängen dargestellt.

- 2) *Zirkuläres Interview*: Die Gruppe interviewt den Protagonisten zirkulär: ‚Was denkst Du, was A über das Verhalten von B denkt und was denkst Du was B über das Verhalten von A denkt usw.‘? Der Protagonist fertigt eine neue Zeichnung mit zirkulären Prozessen an.
- 3) *Kombination* der beiden Schritte: Zunächst führt die Gruppe ein zirkuläres Interview mit dem Protagonisten durch. Dabei ist es sinnvoll, wenn sich ein Gruppenmitglied Notizen macht. Danach nimmt der Protagonist die Beobachterrolle ein und die Gruppe entwickelt vor dem Hintergrund der Befragung eine neue Zeichnung“.

Anzumerken ist zu diesem Methodenvorschlag, dass damit die Gefahr einer hohen Komplexität einhergeht. Deshalb sollte die Zirkularisierung auf die wesentlichen Interaktionen beschränkt werden. Diese Aufgabe der Fokussierung obliegt wiederum primär dem Berater/Supervisor.

### Literatur

- Andersen, T. (1990). Das Reflektierende Team. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.
- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (2004). Sozialpsychologie. München: Pearson, 4. aktual. Auflage.
- Bergknapp, A. (2006). Systemische Supervision – von schwarzen Kästen und zirkulären Schleifen. In: Tomaschek, N. (Hrsg.). Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg: Carl-Auer, S. 169-195.
- Bergknapp, A. (2009). Supervision und Organisation. Zur Logik von Beratungssystemen. Wien: Facultas.
- de Shazer, S., Dolan, Y. (2008). Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. Heidelberg: Carl-Auer.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Groebben, N., Wahl, D., Schlee, J., Scheele, B. (1988). Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Tübingen: Francke Verlag.
- Königswieser, R., Hillebrand, M. (2006). Haltung in der systemischen Beratung. In: Tomaschek, N. (Hrsg.). Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg: Carl-Auer, S. 74-82.
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf die ökologische Gefährdung einstellen? Opladen: Westdeutscher Verlag, 3. Auflage.
- Luhmann, N. (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2004). Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer, 2. Auflage.
- Mücke, K. (2001). Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz. Lehr- und Lernbuch. Potsdam: Öko Systeme Verlag.

- Neuberger, O. (1992). Miteinander arbeiten – miteinander reden. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.
- Rubner, E. (2014). Ehrfurcht und Respekt in der Haltung der TZI. Zeitschrift für Themenzentrierte Interaktion 28 (2), S. 20-31.
- Schlippe, A. v., Schweitzer, J. (2012). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schwing, R., Fryszer, A. (2009). Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Simon, F. B. (2014). Einführung in die (System-)Theorie der Beratung. Heidelberg: Carl-Auer.
- Varga von Kibéd, M. (2012). „Systemisch“ ist nicht systemisch. „Systemischer“ ist systemisch. SySystemischer. Zeitschrift für Systemische Strukturaufstellung 1 (1), S. 6-12.
- Willke, H. (1996). Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2. Auflage.

**Prof. Dr. Andreas Bergknapp:** Professur für Organisationsentwicklung und Personalmanagement an der Hochschule Nordhausen; Leitung des weiterbildenden Masterstudiengangs „Systemische Beratung“ in Kooperation mit dem IF Weinheim.