

Die systemische Perspektive im Beratungsgespräch

Was heißt „systemisch“ Denken und Handeln?

Systemische Praxis bedeutet, einer bestimmten konzeptionellen Sichtweise zu folgen. Diese ist zunächst einmal unabhängig davon, um welches konkrete Handlungsfeld es geht.

Am Diskurs beteiligte Disziplinen

„Systemisches Denken“ kennzeichnet ein breit angelegtes interdisziplinäres wissenschaftliches Programm und keine in sich abgeschlossene Theorie.

Es umfasst heterogene Denkansätze aus verschiedenen Disziplinen, deren Gemeinsamkeit im Anspruch eines nichtreduktionistischen Umgangs mit Komplexität liegt: Allgemeine Systemtheorie, Autopoiesemodell, Kybernetik (spezielle 2. Ordnung), Kommunikationstheorie, Konstruktivismus, sozialer Konstruktivismus, Linguistik, Theorie der Selbstreferentialität, Modell der Selbstorganisation und dynamischer Systeme, Chaostheorie usw.

Kenneth J. Gergen – sozialer Konstruktivismus

„Die gemeinsame Erzeugung von Sinn wird im systemischen Ansatz als eines der wesentlichsten Kennzeichen sozialer Systeme angesehen, Sinn, der im Gespräch, im gemeinsamen Erzählen von Geschichten entsteht.“

Der soziale Konstruktivismus ist eine Ausrichtung der Sozialpsychologie, die untersucht, wie gesellschaftliche Wirklichkeit über sprachliche Mittel hergestellt wird. Alles scheinbar Reale ist durch Versprachlichung erzeugte Konstruktion. Die auch anders ausfallen könnte!

In anderen Worten: „Wirklichkeit“ wird als soziale Konstruktion angesehen, als eine Art der „Einigung“ eines sozialen Systems auf bestimmte Weisen der Beschreibung der Welt, nicht als etwas, das objektiv und ein für raum-zeitlos Gültigkeit besitzt.

Konstruktionismus – Wirklichkeit - Gemeinschaft

„Was ist also Wirklichkeit? Wirklichkeit ist Gemeinschaft. Dinge sind erst dann wirklich, wenn sich eine Gemeinschaft von Menschen darauf geeinigt hat. Was in uns letztlich wahrnimmt und denkt, ist also gar nicht unser Ich, sondern die soziale Gemeinschaft, der wir angehören.“

Zentraler Gedanke im Systemkonzept: Kontingenz und Möglichkeit

Die Idee von Wirklichkeit und Erkennen als gemeinsame, aktive sprachlich-soziale „Konstruktion“. Zu der es *immer* Alternativen gibt.

Gegenspieler: Der „naive Realismus“ des Alltagsverstandes, aber auch in den Wissenschaften, für den Erkennen Abbilden einer präformierten Realität bedeutet; die Dinge sind im Wesentlichen so, wie sie uns erscheinen. Der Wahrnehmende bzw. Erkennende nimmt gemäß dem naiven Realismus eine rein passiv-rezipierende Position einnimmt.

Der realistisch arbeitende gesunde Menschenverstand besteht ausdrücklich darauf, dass seine Wahrnehmungen und Gefühle wirklich sind, weil er sie ja hat. Der gesunde Menschenverstand sagt also eigentlich: Mein Sinneseindruck ist mein Sinneseindruck, der trügt mich nicht. Daran gibt es keinen Zweifel.

Traditionen:

Karl Mannheim, „epistemischer Relationismus“

Mannheim entwickelte „...ein Modell des `epistemischen Relationismus´, der konstatiert, dass Weltsichten sich je nach Position in der Gesellschaft ändern, und überwand damit das von ihm entschieden kritisierte substanzialistische Denken“

Traditionen:

Hegel: Erkennen

Für Hegel ist Erkennen ein „Setzen, welches sich ebenso unmittelbar als Voraussetzung bestimmt.“ Wir haben es mit einem zirkulären „sich selbst konstituierenden Prozess zu tun, der nicht nur allem Erkennen, sondern allem Handeln zugrunde liegt.“

Traditionen:

Kant: Die Welt der Erscheinungen

Kants Überlegungen beinhalten, dass die Welt der Erscheinungen eine Schöpfung des menschlichen Geistes sei. Die Wirklichkeit „an sich“ entziehe sich unserer tiefen Erkenntnis.

„Bisher nahm man an, alle unsere Erkenntnis müsse sich nach den Gegenständen richten. Man versuche einmal, ob wir nicht besser fortkommen, dass wir annehmen, die Gegenstände müssen sich nach unserer Erkenntnis richten.“

Traditionen:

Jean Piaget: Kognition

Piaget betont, dass „...die kognitiven Strukturen, die wir ‚Wissen‘ nennen, nicht als ‚Kopie der Wirklichkeit‘ verstanden werden dürfen, sondern vielmehr als Ergebnis der Anpassung.“

Kognition dient der Organisation der Erfahrungswelt des Subjekts und nicht der ‚Erkenntnis‘ einer objektiven, ontologischen Realität.

Heinz von Foerster: Radikaler Konstruktivismus

„Die Umwelt, so, wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung“,

Der Konstruktivismus betont den produktiven, konstruktiven Aspekt unserer Erkenntnis. Wenn der Aspekt der gegenseitigen Vereinbarung, der Kommunikation im Vordergrund steht, sprechen wir von Konventionalismus: Wirklichkeit ist das, worüber man übereinkommt. Wenn wir die Quelle unserer Konstruktionen betonen wollen, reden wir vom Intuitionismus: Unsere Konstruktionen sind Einfälle des Geistes.

Systemische Haltung

Der Kern systemischen Arbeitens ist die systemische Grundhaltung, die

- Menschen in ihren Systemzusammenhängen in den Blick nimmt und
- eine kooperative, gleichberechtigte Beziehung zwischen allen Beteiligten einer Therapie oder Beratung sucht
- als zentrales Arbeitsmittel systemischer Praxis den öffnenden Dialog praktiziert

SYSTEMISCHE GESELLSCHAFT (SG), Internetseite

Der Sokratische Dialog – als Musterbeispiel dafür

Das Gespräch, das dialogische Disputieren bildet seit Sokrates einen wichtigen Teil der philosophischen Lehren. Die sokratischen Dialoge kann man als die ersten Coaching-Gespräche der Menschheitsgeschichte bezeichnen.

Den sokratischen Dialog zeichnet aus, dass sich bei dem Gegenüber durch geleitetes, strukturiertes und kreatives Nachfragen eigene Einsichten und Erkenntnisse einstellen und ihm dadurch ermöglicht wird, für seine individuellen Probleme eigenverantwortliche Lösungen zu finden, die ihm den Weg in ein selbstbestimmtes und widerspruchsfreies Leben bahnen.

Dieses Vorgehen bezeichnet man als Mäeutik (Hebammenkunst)*, denn der Befragte wird didaktisch dazu angeleitet, seine eigenen Antworten und Lösungen zu gebären. Der Coach ist dabei der Geburtshelfer.

*in Anlehnung an den Hebammenberuf seiner Mutter.

Mäeutik

Mäeutik als Hebammenkunst entbindet durch kunstvolles Fragen im Lernenden selbst das produktive Denken und das schöpferische Finden, statt Wissen mitzuteilen und Werte zu vermitteln

Systemische Beratung und Therapie bedeutet u.a. die Formulierung schöpferischer, öffnender Fragen

Der Sokratische Dialog

Der Kern seiner Erkenntnislehre bildete die Frage nach dem Guten und der Tugend, die zur Glückseligkeit führen sollen. Seinen Anreiz dazu fand Sokrates erstmals auf der Inschrift des Orakels zu Delphi, die lautet:

"Erkenne dich selbst!"

Der Sokratische Dialog

Sokrates' Haltung ist eine Bescheidung, weil er Respekt vor der Freiheit des Gegenübers hat und dessen in ihm versteckte eigene Wahrheit akzeptiert

Systemische Methodik – Aspekte (lose zusammengestellt)

- Auftraggeber/in und die Bedeutung von Kooperation
- Achtung vor der Autonomie und der Eigendynamik des Systems
- Menschen sind die Experten für ihr Leben
- Wirklichkeit als gemeinsame „Konstruktion“ – die Veränderung „innerer Landkarten“
- Verstörung von etablierten Mustern
- Ausnahmen und „Möglichkeitssinn“
- Zirkuläres Fragen
- Selbstreflexiver Dialog
- Reflektierendes Team
- Abschlussinterventionen und „Verschreibungen“
- Rituale
- Metaphern
- Genogramm, Skulpturarbeit, Aufstellungen

SYSTEMISCHE GESELLSCHAFT (SG), Internetseite

Systemische Praxis

- Beratung und Therapie
- Organisationsberatung
- Coaching
- Supervision

Beratung und Therapie – z. B. Paar- und Familientherapie

Systemischen Therapie werden Probleme nicht als Eigenschaften einzelner Personen gesehen. Sie sind Ausdruck der aktuellen Kommunikations- und Beziehungsbedingungen in einem System. „Symptome“ erscheinen auch als nützlich, u.a., da sie auf bevorstehende Entwicklungsschritte hinweisen.

Familientherapie / Systemische Therapie ist eine Form der Therapie, die Gesundheit und Krankheit, insgesamt die Lebensqualität von Menschen im Zusammenhang mit ihren relevanten Beziehungen und Lebenskonzepten sieht. Dabei erweiterte sich in den letzten Jahren der Blickwinkel von der Familie auf die sie umgebenden Systeme wie Arbeitsfeld und Wohnwelt und auch auf die Kontexte, in denen Therapie und Beratung selbst stattfindet.

Organisationsberatung:

Systemische Organisationsberatung ist ein Konzept, das vor allem im Bereich Unternehmen, Behörden, Vereine, usw. angewandt wird. Eine der historischen Wurzeln ist die Familientherapie und der Versuch, diese auf komplexere, größere, soziale Systeme zu übertragen. Die Kultur der Organisation steht im Mittelpunkt des Interesses.

Organisationen sind komplexe Systeme, häufig mit zahlreichen Hierarchieebenen und immer mit vielfältigen Vernetzungen, die das Ziel verfolgen, über eine effektive Zusammenarbeit die Erfüllung einer ganz bestimmten Aufgabe zu realisieren. Wenn Störungen im Prozess auftreten, will die systemische Organisationsberatung zur Weiterentwicklung des gesamten Systems beitragen. Die Muster des Zusammenspiels der einzelnen Teile der Organisation stehen daher im Mittelpunkt des Beratungsprozesses, nicht einzelne Personen, Inhalte oder einzelne Arbeitsgruppen.

Exkurs: Narrative Organisationsberatung:

These: Das Erzählen ist nicht nur eines der mächtigsten Instrumente zur Kommunikation und zur Informationsspeicherung, das die Menschheit entwickelt hat, sondern Narrationen sind auch entscheidend an der Konstruktion der Identität von Individuen und sozialen Systemen beteiligt

Die Identität eines Unternehmens oder einer Organisation wird zu einem Gutteil durch die Geschichten hergestellt, die Mitarbeiter und Führungskräfte, Kunden und Öffentlichkeit darüber erzählen. Wenn Erzählprozesse Identitäten schaffen, am Leben halten und kommunizieren, bedeutet Organisationsentwicklung immer auch Arbeit an der Narration. Erzählprozesse formen und verändern die Identität.

Exkurs: Was „ist“ eine Lernende Organisation?

„Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen und dass sie sie verändern können.“ (Peter M. Senge)

Coaching:

„Coaching ist begleitete Veränderung“

Coaching ist eine Form individueller Prozessberatung im beruflichen Umfeld mit Blick auf die Ebene der Organisation, der Rolle, der Funktion, der Person und der individuellen Persönlichkeit. Ziel ist es, die individuellen Vorhaben sowie die persönlichen Kompetenzen des Klienten und die Anforderungen der Organisation an ihn als Funktionsträger zu reflektieren und zu einer Integration zu führen.

Coaching: Fallbeispiel

Die Klientin ist promovierte Biologin und Leiterin eines Forschungsinstituts, das im Auftrag einer Landesbehörde Projekte zum Schutze der Umwelt durchführt. Als sie eine Beförderung auf die nächst höhere Besoldungsstufe anstrebt, kommt aus der Personalabteilung der Hinweis, dass die vorgesetzte Dienststelle zwar mit ihrer Arbeit in der Sache hochzufrieden sei; aber ihr Umgang mit Kollegen anderer Abteilungen und ihr Führungsstil sei immer mal wieder Gegenstand kritischer Rückmeldungen. Daraufhin kommt die Klientin aus eigenem Antrieb und als Selbstzahlerin ins Coaching.

Systemische Supervision:

- Supervision ist die Betrachtung und Reflexion professionellen Handelns und institutioneller Strukturen
- Systemische Supervision ist immer kontextbezogen. Sie nimmt die Wechselwirkung zwischen Person, Rolle, Funktion, Auftrag und Organisation in den Blick. Ziel ist die Erweiterung der Denk- und Handlungsmöglichkeiten

Supervision: Fallbeispiel einer Teamsupervision

In einer Kita kommt es im Team mehrfach zu Konflikten zwischen den türkischstämmigen Erzieherinnen und ihren einheimisch deutschen Kolleginnen. Diese beschwerten sich, dass die Mütter mit türkischem Hintergrund den Kontakt zu ihnen verweigern und ausschließlich zu Gesprächen mit den Erzieherinnen mit türkischen Sprachkenntnissen bereit sind. Sie fühlen sich ausgegrenzt und haben außerdem das Gefühl, dass sich die türkischstämmigen Kolleginnen mit diesen Müttern solidarisieren und sich über die „deutschen“ Kolleginnen lustig machen.

Bewusst mit Vielfalt umgehen Führen mit interkultureller Kompetenz (*Susanne Bourgeois*), Fachgruppe Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung

Fritz B. Simon: Zehn Gebote des systemischen Denkens,

Studienbrief SB0310, Kaiserslautern 2014, 107ff.

1. Mache Dir stets bewusst, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird.
2. Unterscheide stets das, was über ein Phänomen gesagt wird, von dem Phänomen, über das es gesagt wird.
3. Wenn Du Informationen (be-)schaffen willst, triff Unterscheidungen!
4. Trenne in Deiner inneren Buchhaltung die Beschreibung beobachteter Phänomene von ihrer Erklärung und Bewertung
5. Der Status quo bedarf immer der Erklärung!
6. Unterscheide Elemente, Systeme und Umwelten!
7. Betrachte soziale Systeme als Kommunikationssysteme, d. h. definiere ihre kleinsten Einheiten (Elemente) als Kommunikationen.
8. Denke daran, dass die Überlebenseinheit immer die Einheit aus einem System und seinen relevanten Umwelten ist!
9. Orientiere Dein Handeln an repetitiven Mustern!
10. Betrachte Paradoxien und Ambivalenzen als normal, erwarte sie – und freue Dich an ihnen!