

## Systemisches Denken

*Systemisch Denken und Beraten* bezeichnet mehr als den Methodenkoffer zu öffnen und spezielle, mehr oder weniger kreative Instrumente einzusetzen. Es ist vielmehr das zeitgleiche professionelle Wechselspiel zwischen Haltung und Methode.

Einer der längsten und kontroversesten Threads über Monate, der in einem Online-Austausch von praktizierenden und wissenschaftlichen Fachleuten der Systemischen Gesellschaft (SG) vor einigen Jahren geführt wurde, war die Frage: „was ist systemisch“?

Wer tiefer einsteigen möchte, findet hierzu bei yahoo ca. eine Million, bei Google ca. 1,5 Millionen Beiträge.

Im Folgenden möchte ich unseren persönlichen Zugang zum Systemischen in Denken und Handeln vermitteln, wie er und wo er Bezug zum Beratungs- und Trainingshandeln hat.

Wir begegnen unseren Klientinnen und Klienten mit einer Haltung von Respekt, und Wertschätzung sowie mit Neugier. Wir wissen es nicht besser als diese, aber wir bemühen uns, uns mit ihnen gemeinsam auf deren Zukunftsvorstellungen hinzubewegen, die für sie wünschenswert sind und für sie machbar erscheinen.

Ein wesentliches Merkmal der wertschätzenden Begegnung ist: Wir gehen davon aus, dass das, was eine Person denkt, fühlt und wie sie sich verhält, immer in irgendeiner Weise sinnvoll für diese Person ist. Wir versuchen mit ihr herauszufinden, für welchen Teilbereich dieses berichtete Empfinden oder Handeln einen Vorteil darstellt. Nur eine gute Analyse und damit ein gutes gemeinsames Verständnis der Situation führt zu guten Alternativen, also Lösungen. Kontrolle von Mitarbeiterinnen führt häufig zu Widerstand und Kontaktreduktion der Kontrollierten. „Der mit seinem Kontrollzwang...!“ Sie gibt aber dem Kontrollierenden ein Gefühl der Sicherheit und des Überblicks und wer möchte dem nichts Vorteilhaftes abgewinnen? Wie kann ich zum problematischen Verhalten Alternativen entwickeln, wobei Sicherheit und Überblick als die zugrundeliegenden Motive berücksichtigt bleiben?

So gehen wir davon aus, dass Probleme oder von der Klientin selbst oder Anderen empfundene Defizite häufig einen besonderen Umgang mit der Situation darstellen, die eigentlich – wenn wir genauer hinschauen - als Lösung oder Lösungsversuch zu verstehen sind - auch wenn dies für das Gesamte kontraproduktiv ist.

Es lassen sich jedoch erst alternative Lösungen für das Gesamte finden, wenn wir verstanden haben, was denn das eigentliche Problem für die Handelnde ist, das gelöst werden soll.

Nehmen wir als Beispiel eine Organisationsabteilung, in der - so der Vorwurf des Abteilungsleiters - immer wieder Termine ignoriert werden, die die gesamten Prozesse behindern, verzögern oder erschweren. Bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass die einen Mitarbeiterinnen lange beschäftigt sind und ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit an den Tag legen, die anderen neueren Mitarbeiter die Qualitätsansprüche der Abteilung, in die sie erst noch hineinwachsen, nicht durch

Hinweise auf Fristen etc. die Kultur der Abteilung irritieren möchten. Beides sind höchst anerkennenswürdige Gründe für die Verspätung von Abgaben, Fertigstellungen etc.

Die Aufgabe des Beraters ist nun die Anforderungen des Betriebes mit den anerkennenswürdigen Motiven der Beschäftigten in Einklang zu bringen.

Was wäre aus Sicht aller Beteiligten eine passende Lösung, die Gewissenhaftigkeit der älteren Beschäftigten wertzuschätzen und zu nutzen?

Wie kann das Motiv der der neueren Mitarbeiter der Abteilung, die bestehende Kultur nicht zu irritieren, um gut im Team anzukommen, so gelebt werden, dass die Anforderungen des Betriebes trotzdem erfüllt werden?

Lösungen hierfür wären erstens die Schaffung einer Feedbackkultur, in der Anforderungen und Leistung kritisch und wertschätzend benannt werden können, so dass Orientierung über Wichtigkeit von Teilleistungen, wie z.B. wann Termintreue gegenüber der Qualität Vorrang hat, wann sogar „quick and dirty“ etwa die bessere Lösung ist. Für die neueren Teammitglieder wäre eine Kulturentwicklung denkbar, in der ihre Beiträge Gewicht haben und gleichzeitig der Respekt bzw. die Loyalität gegenüber der bestehenden Kultur zum Ausdruck käme.

Wir gehen davon aus, dass einfache, lineare, Ursache-Wirkungsbeziehungen im wirklichen Leben kaum anzutreffen sind. Stattdessen haben wir es in Organisationen mit komplexen aufeinander bezogenen Beziehungen zu tun, die sich in der und durch die Kommunikation ausdrücken. Kommunikation ist hier zu verstehen als die Gesamtheit der Bedeutungen, die zwischen Personen vermittelt werden: mündliche wie schriftliche Sprache, Umlauf oder Intranet, Zeichensprache, Architektur, Windows oder Apple, Kicker oder Stechuhr, Kantinenessen, Sitzungsprotokolle, Kleidung, etc. – frei nach dem ersten Watzlawickschen Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Auch nichts sagen ist demnach Kommunikation. Komme ich zum neuen Kunden in Sneakers oder im Anzug? Im Anzug unpünktlich, mit Sneakers akkurat und zuverlässig...

Die Menschen *geben* den Kommunikationen Bedeutung. Wir können immer nur durch Kommunikation eine Annäherung des Bedeutungsgehaltes erreichen, nie eine komplette Übereinstimmung zwischen dem was kommuniziert wird und wie es beim Adressaten ankommt. Die einen finden den Kicker im Betrieb cool und spielen gemeinsam mit Kolleginnen zur Entspannung. Die anderen meinen, er steht als Symbol für ein „Möchtegern“-Unternehmen, das auf billige Weise Modernität und Coolness zur Schau stellt, sonst aber seine Mitarbeiter unter Effizienz- und Leistungsdruck setzt und Überstunden nicht wertet.

Über das, was gerade hier geschrieben wird, wird vom Leser und der Leserin auch gleichzeitig eine Beziehung zum Autor hergestellt, die zwar zum Teil auf das Geschriebene zurück geht, aber ein Großteil von diesem Beziehungsaspekt geht zurück auf die jeweilige (Lern-)Biografie der Leserin und des Lesers. Was ist das für eine, die das schreibt? Hat der Autor Ahnung? Ist das nur ein Blender? Kann der sich

nicht einfacher ausdrücken? Kann er gar nicht den aktuellen Stand der Wissenschaft wiedergeben? Was bedeutet das für mich als Coaching-Interessentin? Auch dieser Zusammenhang geht zurück auf den oben genannten Philosophen, Psychotherapeuten und Kommunikationstheoretiker Paul Watzlawick (1921-2007), der in seinem zweiten Axiom hervorhebt: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt.“

Daher lohnt es sich Kommunikation unter die Lupe zu nehmen und sich bewusster zu machen, was wie kommuniziert wird.

Häufig geht es in Beratungsanlässen um Beziehungsaspekte in der Organisation: Führung, Konflikte, Zusammenarbeit, Kommunikation, Motivation. All diese Themen haben einen hohen Beziehungsanteil, der häufig versachlicht werden soll. In der systemischen Beratung sind die Gefühle, die Emotionen, die Bedürfnisse, die hinter den geschilderten Problemen stehen jedoch von großer Bedeutung, da sie uns die Richtung für die Zukunft weisen. Erst, wenn wir diese verstehen, können wir zu sachlichen Lösungen kommen. Ist ein Mitarbeiter verunsichert, z.B. über seine Handlungsspielräume, und „friert häufig ein“ in seiner Arbeit, handelt also gar nicht, weist das auf das Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung hin. Wer oder was kann diese Bedürfnisse im Betrieb befriedigen?

Nun frage ich als Berater nicht *WARUM* ist das so? Ich frage vielmehr *WOZU* möchtest Du Dich verändern? Was wäre dann für Dich erreicht? Fragen nach dem Warum führen uns in die leidvolle Vergangenheit, die nicht mehr veränderbar ist. Fragen nach dem Wozu führen uns in eine wünschenswerte Lösungsvorstellung in der Zukunft, an deren Gestaltung die Klientin mitwirken kann.

Daher hat der Berater eine große Verantwortung zur Führung im Beratungsprozess. Es geht hier nicht um Entertainment (spannende Tools) und Diagnosen (etwa „Ich sage Ihnen wer Sie und wie Sie sind“), sondern von der Auftragsklärung bis zur Evaluation des Beratungsprozesses, um die Tuchfühlung mit den Klientinnen und Klienten, sie dahin zu führen, herauszufinden, was sie brauchen, was für sie hilfreich ist, was ihnen gelingt und gelingen kann, was sie motiviert und stärkt und was deren Selbstwirksamkeit erhöht. Es geht um nichts Geringeres als *Begegnung* mit den ratsuchenden Klientinnen und Klienten. Diese findet um so intensiver statt, je weniger ich von meiner eigenen Weisheit ausgehe und je mehr ich in die Selbstentfaltungspotenziale der Klientinnen und Klienten vertraue und meine Neugier und Bemühen zu verstehen mit allem, was mir an Wissen, Erfahrung und Methodik zur Verfügung steht bis zum Schluss bewahre.

Carl Rogers, ein Vertreter der humanistischen Psychologie und Begründer der Klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie sagte in den achtziger Jahren einmal: „Es ist im Leben sehr selten, dass uns jemand zuhört und wirklich versteht, ohne gleich zu urteilen. Dies ist eine sehr eindringliche Erfahrung.“

Dies gilt ebenso für unsere systemische Praxis, wie wir Beratung verstehen.

Nützliche Links:

<https://systemische-gesellschaft.de/systemischer-ansatz/was-ist-systemisch/>

<https://www.carl-auer.de>

<https://systemischesnetzwerk.de/methodensammlung/>