

Andreas Kannicht

Bernd Schmid

**Einführung in
systemische
Konzepte der
Selbststeuerung**



Carl-Auer



Andreas Kannicht · Bernd Schmid

Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung

Zweite Auflage, 2022



Carl-Auer

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)

Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Zweite Auflage, 2022
ISBN 978-3-8497-0055-3 (Printausgabe)
ISBN 978-3-8497-8361-7 (ePub)
© 2015, 2022 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen
Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek
verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren
Autoren und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

1 Einführung

- 1.1 Steuerung und Selbststeuerung
- 1.2 Dimensionen systemischen Arbeitens
 - 1.2.1 Die vier »Klassiker«
 - 1.2.2 Die fünfte Dimension – Steuerung
- 1.3 Intuition und Selbststeuerung
- 1.4 Steuerungskonzepte und Methoden
- 1.5 Steuerungskonzepte erster Ordnung
- 1.6 Steuerungskonzepte höherer Ordnung
- 1.7 Steuerung und lebende Systeme

2 Systemische Grundtechniken und Vorgehensweisen

- 2.1 Fokussieren, Zuhören, Positionieren
 - 2.1.1 Fokussieren
 - 2.1.2 Zuhören
 - 2.1.3 Positionieren
- 2.2 Drei Formen des Zuhörens
 - 2.2.1 Achtsames Zuhören
 - 2.2.2 Interessiertes Nachfragen
 - 2.2.3 Kritisches Nachfragen
- 2.3 Drei Zeitperspektiven in der Beratung
 - 2.3.1 Aktuelle Bühne
 - 2.3.2 Lösungsbühne
 - 2.3.3 Hintergrundbühne
- 2.4 Drei Formen des Positionierens
 - 2.4.1 Angebot
 - 2.4.2 Rahmung
 - 2.4.3 Konfrontation

2.5 Steuerung zwischen Neugierde und Expertise

3 Feldspezifische Konzepte

3.1 Fünf Kontexte der Problemdefinition im Coaching

- 3.1.1 Persönlichkeit
- 3.1.2 Rollenidentität
- 3.1.3 Sachkompetenz
- 3.1.4 Interaktionsmuster
- 3.1.5 Strukturelle Rahmenbedingung

3.2 Perspektiven der Teamentwicklung

- 3.2.1 Beziehungsorientierung
- 3.2.2 Aufgabenorientierung
- 3.2.3 Strukturorientierung

3.3 Fünf Perspektiven auf Change-Prozesse

- 3.3.1 System- und Personenqualifizierung
- 3.3.2 Orientieren und Qualifizieren
- 3.3.3 Beraten und Führen
- 3.3.4 Marktorientierung und Programmorientierung
- 3.3.5 Bewährtes und strategische Neuerungen

3.4 Fünf Perspektiven auf Führung

- 3.4.1 Steuern versus Selbstorganisation
- 3.4.2 Taktik versus Authentizität
- 3.4.3 Partnerschaft versus Chefposition
- 3.4.4 Anerkennung versus Kritik
- 3.4.5 Vision versus operative Nähe

3.5 Perspektiven der Supervision

- 3.5.1 Ebene des (Beratungs-)Klienten
- 3.5.2 Ebene der Beratung
- 3.5.3 Ebene des Beraters
- 3.5.4 Ebene des Beratungskontextes
- 3.5.5 Ebene der Supervision
- 3.5.6 Ebene des Supervisionskontextes
- 3.5.7 Spezielle Perspektiven

3.6 Rückblick

4 Steuerungskonzepte höherer Ordnung

- 4.1 Einführung
- 4.2 Die drei Schwäne
 - 4.2.1 Praxis
 - 4.2.2 Operative Programme
 - 4.2.3 Metaperspektiven
- 4.3 Zwei Persönlichkeitsmodelle
 - 4.3.1 Das Rollenmodell der Persönlichkeit
 - 4.3.2 Persönlichkeit aus Sicht der Theatermetapher
- 4.4 Vier Modelle für Wirklichkeitsbegegnung
 - 4.4.1 Das Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation
 - 4.4.2 Gemeinsame Inszenierungen mit der Theatermetapher
 - 4.4.3 Dialogmodell der Kommunikation
 - 4.4.4 Wer oder was begegnet sich eigentlich?
- 4.5 Vier narrative Ansätze
 - 4.5.1 Innere Bilder
 - 4.5.2 Storytelling
 - 4.5.3 Geleitete Fantasien
 - 4.5.4 Traumdialoge
- 4.6 Drei Konzepte zu Wirklichkeitsstilen
 - 4.6.1 Ich-Du- und Ich-Es-Beziehungstypen
 - 4.6.2 Intensitätsverstärker und -verminderer
 - 4.6.3 Typologie von C. G. Jung
- 4.7 Vier Designkonzepte
 - 4.7.1 Das Steuerungsdreieck
 - 4.7.2 Das Team-Steuerungs-Dreieck
 - 4.7.3 Das Perspektiven-Ereignis-Modell
 - 4.7.4 Das Dilemmakonzept

5 Mehr Prinzipielles

- 5.1 Zum Thema System
 - 5.1.1 »Systemisch« und Definitionen von Systemen
- 5.2 Definitionen und kernprägnante Beschreibungen
- 5.3 Systemische Steuerungsperspektiven und Metaprofessionalität

5.4 Steuerung erzeugt Wirklichkeit

Literatur Über die Autoren

1 Einführung

1.1 Steuerung und Selbststeuerung

Dieses Buch handelt von der Steuerung in Beratungen. Dabei könnte man zunächst an Klienten und Beratungsprozesse denken. Doch aus systemischer Perspektive bedeutet Steuerung zuallererst Selbststeuerung des Beraters. Denn sie gestaltet Beratungswirklichkeiten entscheidend mit.

Was ist mit Steuerung gemeint? Von denjenigen, die sich mit dem systemischen Ansatz beschäftigen, kommen die meisten zunächst mit einer Vielzahl von »systemischen« Techniken in Berührung. Wir lernen interessante Fragetechniken kennen, allen voran das zirkuläre Fragen (»Was glauben Sie, welche Beweggründe Ihr Kollege Ihnen unterstellt?«) und lösungsorientierte Fragen (»Wie würde eine gelungene Zusammenarbeit zwischen Ihnen aussehen?«), die positive Konnotation (»Dieses Zögern kann Sie auch vor überstürztem Engagement bewahren!«), das Arbeiten mit den inneren Anteilen (»Gibt es Seiten in Ihnen, die dem Plan widersprechen wollen?«), hypothetische Fragen (»Angenommen, Sie würden so vorgehen, wie wäre dann Ihre Situation in zwei Jahren?«), die Interventionstechniken und vieles mehr.

Ausgestattet mit solchen Fertigkeiten, verfügen wir über einen reichhaltigen Werkzeugkasten, um mit Klienten zu arbeiten. Damit ist allerdings die Frage nicht beantwortet, wann wir welche Technik einsetzen. Diese Frage klärt sich nicht aus der Technik selbst. Hierzu bedarf es orientierungsgebender Betrachtungen von einer übergeordneten Warte aus. Wann könnte welche Technik Sinn haben? Welche Themen könnten bei einem Klienten relevanter sein als andere? Welche Themen hat er nicht im Blick, obwohl sie für die Lösungsfindung relevant sein könnten? Genau mit dieser Ebene beschäftigen sich die Steuerungskonzepte dieses Buches. Es geht somit nicht um

Verfeinerung technischen Vorgehens, sondern um die dahinter stehenden Fragen. Wie kann ein Berater mit einem Klienten einen sinngebenden Dialog erzeugen, der für den Klienten einen Unterschied darstellt: zu seinem bisherigen Selbstverständnis, zur gewohnheitsmäßig erzählten Geschichte seines Lebens, zu den bisherigen Wirklichkeitskonstruktionen und seinen Handlungsoptionen? Hierzu ein Beispiel:

Ein Klient kommt mit der Aussage, er sei ängstlich und habe das Ziel, sein Leben selbstbewusster anzupacken. Als Systemiker werden wir uns zunächst kundig machen, was er unter ängstlich versteht, worin sich dies zeigt und welche Vorstellungen er mitbringt, wie er sein Leben gestalten würde, wenn er selbstbewusster wäre, vielleicht auch, wo es ihm in Ansätzen bereits gelingt.

Wir entfalten somit den Kosmos der Wirklichkeiten des Klienten. Möglicherweise findet der Klient bereits durch unser sorgfältiges Fragen Impulse und Anregungen, bestimmte Aspekte näher und aus anderem Blickwinkel zu betrachten. Dann kann der Berater solchen Pfaden folgen. Aber nicht zwangsläufig führt jeder vom Klienten selbst gefundene Weg zum Ziel. Wenn nicht, helfen Steuerungskonzepte: Welche Fragestellungen gäbe es mit welchen Alternativen noch, die bei Bedarf aufgegriffen werden könnten? Nicht jede dem Klienten und dem Berater zunächst sinngebend erscheinende Hypothese muss relevant sein. So stellt sich der Beratungsprozess als ein Weg mit vielen Ausgangspunkten, Horizonten und Weggabelungen dar.

Traditionellerweise werden im systemischen Feld beispielsweise der lösungsfokussierte Ansatz nach de Shazer und Berg (vgl. de Shazer 1989), das Mailänder Modell nach Selvini Palazzoli, Boscolo, Cecchin und Prata

(1977), der klassische familientherapeutische Ansatz nach McGoldrick, Gerson und Petry (1990) und die Aufstellungsarbeit (Weber 1993) unterschieden. Diese unterschiedlichen Strömungen und dazugehörigen Methoden stehen oft unverbunden nebeneinander oder werden in Richtungsstreitigkeiten als widersprüchlich gegeneinandergestellt. Mit dem Selbststeuerungskonzept können sie verbunden werden und erscheinen als sich ergänzende Ansätze, die aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven auf die Welt des Klienten und der Beratung blicken.

Steuerungskonzepte helfen also, die notwendige Vielfalt zu sichern. Herausfordernde Situationen können aber auch entstehen, wenn Vielfalt zum Problem wird. Es ist vielleicht in einer Beratung schon eine zu hohe Komplexität entstanden. Klient und Berater fragen sich, wie es nun angesichts der vielen benannten Aspekte weitergehen könnte. Auch für solche Situationen stellen die Steuerungskonzepte eine Hilfe dar, da sie mögliche Fokussierungen erhellen, aus denen der Berater auswählen kann. Oder er stellt solche dem Klienten zur Verfügung, damit dieser entscheiden kann. Ob ein Berater die Auswahl von Fokussierungen selbst trifft oder den Klienten entscheiden lässt, ist übrigens seinerseits ein Vorgang der Selbststeuerung des Beraters.

Was wären nun unterschiedliche Perspektiven auf die Ängstlichkeit des Klienten?

Der Berater könnte beispielsweise darauf fokussieren, wie der Klient die Menschen, mit denen er in Kontakt ist, dazu einlädt, ihn als ängstlich zu erleben, und wie sie wiederum bei ihm auslösen, sich ängstlich zu verhalten. Es würde sich die Frage anschließen können, welche Funktion er in seiner Ängstlichkeit sieht und welchen Nutzen seine Ängstlichkeit aus der Sicht der anderen haben könnte. Welche Neuanpassungen stünden für alle an, wenn diese Ängstlichkeit verflöge? Wäre dies gewollt? Welche

Herausforderungen für die Beteiligten, aber auch für die Umwelt würden folgen?

Eine ganz andere Fokussierungsebene würde sich ergeben, wenn wir nach den biografischen Zusammenhängen fragen. In welchen Zusammenhängen hat er gelernt, mit Ängstlichkeit zu reagieren? Sind die Umstände des heutigen Auftretens ähnlich? Inwiefern war Ängstlichkeit sinnvoll? Wurde Ängstlichkeit zur Antwort auf bestimmte Lebensherausforderungen? Inwiefern war dies eine Hilfe? Ist diese Lösungsidee für den Klienten auch heute noch zielförderlich?

Eine dritte Perspektive könnte sich auf die bisherigen Versuche des Klienten richten, sein Verhalten zu ändern. Was hat er bisher unternommen, seine Ängstlichkeit loszuwerden, sie durch andere Modi zu ersetzen? Wann, wo und in welchen Zusammenhängen ist es ihm bereits gelungen, etwas mutiger zu sein als sonst, und wie hat er dies erreicht?

Dies sind nur drei von vielen Fokusebenen, die man für die nähere Beschreibung von und den Umgang mit Ängstlichkeit wählen kann.

Da man nie alle Wege gehen kann, muss immer irgendwie entschieden werden, wo und wie man anfängt, welche man wie weit verfolgt, welche man wieder verlässt, um ganz andere oder naheliegende bessere zu wählen. Dabei weiß man letztlich nie, welche Wege weiterführen und wie lange es Sinn ergibt, sie zu gehen. Hier ist man auf Erfahrung und Intuition angewiesen und auf eine Interaktion mit dem Klienten, aufgrund deren bessere Wege von weniger hilfreichen unterschieden werden können. Es kommt dabei weniger auf den besten Start an als auf das schnelle gemeinsame Lernen unterwegs. Salopp gesprochen: Man darf ruhig dumm anfangen. Hauptsache, man lernt schnell dazu.

1.2 Dimensionen systemischen Arbeitens

In diesem Abschnitt geht es um die Einordnung der Steuerungskonzepte in die Entwicklungen im systemischen Feld. Man kann den systemischen Ansatz als eine Verschmelzung von Systemtheorien und den daraus entwickelten Techniken und Haltungen beschreiben. Darauf aufbauend, legen Systemiker besonderen Wert auf den Kontext, in dem eine Beratung bzw. Therapie stattfindet.

1.2.1 Die vier »Klassiker«

Theorie, Technik, Haltung und Kontextsensibilität stellen vier grundlegende Dimensionen dar, mit denen man den systemischen Ansatz charakterisieren kann. Die in diesem Buch beschriebenen Selbststeuerungskonzepte können als die fünfte Dimension bezeichnet werden.

Die systemische Therapie und Beratung entwickelte sich vor dem Hintergrund theoretischer Paradigmen, die in den 1950er-Jahren entstanden sind und neue Perspektiven auf die Wirklichkeit eröffnet haben. Stichworte für diese Entwicklung sind »Kybernetik« und »Systemtheorie«. Sie war eine interdisziplinäre Bewegung, interessanterweise mit vielen Wissenschaftlern aus naturwissenschaftlichen Bereichen und somit keine originäre Entwicklung im Bereich von Psychotherapie und Beratung. Physiker, Biologen und Ethnologen waren federführend, und erst in der Folge griffen Psychotherapeuten in den USA (Watzlawick, Beavin u. Jackson 1969), in Italien (Selvini Palazzoli et al. 1977) und anschließend auch in Deutschland (Stierlin 1982) die Kybernetik, Systemtheorie und die Theorie der Autopoiese, wenig später auch den radikalen Konstruktivismus und weitere Theoriegebäude wie Chaostheorie und Synergetik auf. Diese Hintergrundtheorien prägen nach wie vor das Denken von systemischen Beratern und Psychotherapeuten.

Um den neuen Perspektiven auf die Wirklichkeit durch neue Zugangsweisen zu entsprechen, musste man im Bereich der Psychotherapie alternative Vorgehensweisen und Techniken entwickeln. So ersannen die systemischen Pioniere Vorgehensweisen, die dem systemisch-zirkulären Wirklichkeitsverständnis entsprachen. Psychische Krankheit bzw. psychische Probleme sollten nicht mehr primär im Kontext der Entstehungsgeschichte innerer Wirklichkeiten, sondern im Kontext der sozialen Systeme, in denen sie entstanden waren und aufrechterhalten

wurden, näher untersucht werden. Deshalb wurde das Setting verändert und nicht mehr der »Indexpatient« alleine, sondern gemeinsam mit seiner Familie eingeladen. Spezifische Frage- und Interventionstechniken für die »Familientherapie« entstanden und etablierten sich zunehmend als eigenständige Methodik.

Weitere Methoden des systemischen Vorgehens ermöglichten zunehmend, dass sich systemisches Arbeiten von dem Setting »Familientherapie« abkoppelte. Es bedurfte (durch spezifische Fragetechniken) nicht mehr unbedingt der realen Anwesenheit der Systemmitglieder, da sie durch hypothetische Fragen auch bei Abwesenheit einbezogen werden konnten. Die systemische Therapie ohne Familie (Weiss 1988) war geboren. Einige dieser neuen Methoden knüpften an psychotherapeutische Konventionen an (z. B. die Arbeit mit Genogrammen), andere entwickelten sich zu einer eigenständigen, innovativen Methode. Das zirkuläre Fragen, die Abschlussintervention, positive Konnotation, Arbeit mit der »inneren Familie« und Arbeit mit dem »Reflecting Team« sind Beispiele.

Zeitgleich wurde deutlich, dass mit diesen neuen Paradigmen und methodischen Vorgehensweisen eine veränderte Haltung der Berater bzw. Therapeuten verbunden war. Neutralität als eine Haltung, die jedem Mitglied des Systems gerecht werden sollte, war ein wichtiger Grundsatz für die Arbeit in dem neuen Setting der Familientherapie. Manche Autoren fanden, dass Vielparteilichkeit und humorvolle Distanz, also eine insgesamt unparteiliche Haltung, sich besser mit Bezogenheit kombinieren ließen. Konstruktivistische Einflüsse brachten systemisch orientierte Praktiker auf die Idee, pathologieorientierte Konzepte infrage zu stellen und nach anderen Sichtweisen Ausschau zu halten. Es wurde als hilfreicher angesehen, Klienten mit einer ihre Kompetenzen hervorhebenden und wertschätzenden

Haltung zu begegnen. Neutralität, Ressourcen- und Lösungsorientierung galten anfänglich als typische Haltungen für systemische Theorie und Praxis.

So entstand ein für den systemischen Ansatz charakteristisches Repertoire an Theorien, Techniken und Haltungen. Durch die Übertragung der systemischen Vorgehensweisen in andere als psychotherapeutische Arbeitsfelder nahmen systemische Berater zunehmend verschiedene Kontexte in den Blick, in denen beraterische Gespräche stattfinden. Sie begannen, nicht etwa »nur« die Klienten und deren Kontexte zu beobachten, sondern beobachteten sich jetzt auch selbst. Es machte einen Unterschied, ob der Berater in einer medizinischen Institution arbeitet oder in freier Praxis. Die Frage, wer den Klienten vermittelt hat, kann den gesamten Beratungsprozess entscheidend prägen. Wenn Beratungen in Freiwilligkeit stattfanden, wurden andere Muster und Dynamiken identifiziert als in einem Zwangskontext. Aus diesen Überlegungen ergab sich eine zusätzliche vierte Dimension, mit der sich der systemische Ansatz schnell auf ganz unterschiedliche Arbeitsfelder ausdehnen konnte. Modelle, die unterschiedliche Arbeitsfelder und Arbeitskontexte berücksichtigen, wurden entwickelt. Konzepte und Modelle wie das Auftragskarussell, die Unterscheidung von Besucher-, Klagenden- und Kundendynamiken, der Dreiecksvertrag und die Unterscheidung von Hilfearten sowie von Freiwilligkeit und Zwang standen für diese Perspektive. Die vierte Dimension systemischen Denkens war geboren: die Kontextsensibilität.