

utb.

Arist von Schlippe
Jochen Schweitzer

Systemische Interventionen

4. Auflage

Profile



utb 3313



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Wilhelm Fink · Paderborn
Narr Francke Attempto Verlag · Tübingen
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Ernst Reinhardt Verlag · München
Ferdinand Schöningh · Paderborn
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlag · München
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld

UTB Profile

Arist von Schlippe / Jochen Schweitzer

Systemische Interventionen

4. Auflage

Mit 7 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

Prof. Dr. phil. Arist von Schlippe ist Diplom-Psychologe, Inhaber des Lehrstuhls »Führung und Dynamik von Familienunternehmen« am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke und lehrender Supervisor, Coach und Lehrtherapeut für Systemische Therapie.

Prof. Dr. rer. soc. Jochen Schweitzer ist Diplom-Psychologe, leitet die Sektion Medizinische Organisationspsychologie im Universitätsklinikum Heidelberg und lehrt Systemische Therapie sowie Coaching und Organisationsentwicklung am Helm-Stierlin-Institut, Heidelberg.

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter
www.utb-shop.de

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

© 2019, 2009 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13,
D-37073 Göttingen

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der
vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Reihenkonzept und Umschlagentwurf: Alexandra Brand

Umschlagumsetzung: Atelier Reichert, Stuttgart

Satz: Ruhrstadt Medien, Castrop-Rauxel

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, D-93051 Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

UTB-Band-Nr. 3313

ISBN 978-3-8252-5230-4 (UTB-Bestellnummer)

Inhalt

Der Sinn systemischer Interventionen	7
Systemische Interventionen im Profil	15
1 Der Beginn der Beratung: zwei Fundamente	15
2 Unfreiwilligkeit und Dreieckskontrakte	25
3 Ein systemisches Verständnis von »Problemen«	29
4 Genogramm, Organigramm, Systemzeichnungen	36
5 Systemisches Fragen	40
6 Skulpturen, Aufstellung und andere metaphorische Techniken	62
7 Reframing: »Stroh zu Gold spinnen«	76
8 Reflektierendes Team und Reflektierende Positionen	83
9 Interventionen im Coaching	94
10 Interventionen in der systemischen Team- und Organisationsberatung	106
 Serviceteil	
Glossar	121
Weiterführende Literatur	123

Der Sinn systemischer Interventionen

Als »systemisch« wird heute ein Ansatz bezeichnet, der sich ab Mitte des vorigen Jahrhunderts zunächst als »**Familientherapie**« etablierte, dann aber zunehmend unabhängig vom **Familien-Setting** spezifische Konzepte und Methoden entwickelte. Heute findet man dieses Modell im psychotherapeutischen Bereich auch als Einzel-, Paar-, Familien-, Gruppen- und Multifamiliengruppentherapie (Ludewig 1992, 2002; von Schlippe / Schweitzer 1996; Boscolo / Bertrando 1997, Schiepek 1999; Kriz 2001; Schindler 2005) – im Jahr 2008 erfolgte nach langen Auseinandersetzungen die Anerkennung der systemischen Therapie als wissenschaftliches Verfahren (von Sydow / Beher / Retzlaff / Schweitzer 2007). Man findet das Modell im Erziehungs- und Sozialwesen als systemische Pädagogik (Voss 2005), in der Kindertherapie (Retzlaff 2008) bzw. in der sozialen Arbeit (Ritscher 2002). Besonders stark hat es sich in Profit- und Nonprofit-Unternehmen als systemisches Management und als systemische Führungskräfte-, Team- und Organisationsberatung (Trebesch 2000, Königswieser / Hillebrand 2004, Wimmer 2004) etabliert. Zudem ist eine Vielzahl von Methoden und Interventionsformen entstanden (z.B. Königswieser / Exner 2002; Schwing / Fryszer 2006; Hansen 2007; Caby / Caby 2009; Klein / Kannicht 2009).

Schlagwortartig lässt sich der Ansatz dabei mit folgenden Aspekten skizzieren:

1. Ein Problem – wie das psychosomatische Symptom eines erkrankten Menschen, die schlechten Noten eines Schülers, der Leistungsabfall eines Mitarbeiters oder die Korruption einer Behörde – wird als *Geschehen gesehen, an dem viele verschiedene miteinander interagierende Menschen beteiligt sind*, nicht als ein »Wesensmerkmal«, das eine Person oder ein soziales System »hat«. Es wird nach einem kontextuellen Verständnis von Störungen, Problemen und Interventionsanlässen gesucht (Nicolai et al. 2001). Der Fokus verschiebt sich damit von der Frage: Wer hat das Problem, seit wann und warum?« zu den Fragen: »Wer ist als bedeutendes Mitglied des jeweiligen sozialen Kontextes zu sehen und wer beschreibt das Problem wie?« und »Wer beschreibt das Problem und die damit verbundenen Interaktionen in welcher Weise?«

2. Eine besondere Rolle spielen dabei *die Kommunikation und die von den verschiedenen Menschen erzählten Geschichten*: »Wirklichkeit« wird als Ergebnis sozialer Konstruktion angesehen, nicht als etwas, das objektiv ist und ein für allemal Gültigkeit besitzt. Jede Beschreibung eines

Gesprächspartners ist gleichermaßen bedeutsam. Ein wesentlicher Aspekt der systemischen Beratung unterstützt Menschen darin, zu ihrer Art zu kommunizieren und zu den von ihnen selbst erzählten Geschichten *selbstreferente* Positionen einzunehmen. Selbstreferenz bedeutet hier, dass jemand sozusagen der eigene Beobachter werden kann und so über mehr Wahlmöglichkeiten verfügt, indem er oder sie ein Bewusstsein dafür entwickelt, selbst für den eigenen Anteil am Kommunikationsmuster, für die eigene Tradition der Geschichtenerzählung verantwortlich zu sein. Hilfreich ist dabei die Nutzung der Beobachtungen Anderer (*Fremdreferenzen*), die dem sich selbst Beobachtenden angeboten werden.

3. Lebende und soziale **Systeme** werden als selbstorganisiert angesehen und dabei vor allem unter zwei Gesichtspunkten gesehen: *Dynamik und Komplexität*. Systeme zeigen sich zu unterschiedlichen Zeiten im Entwicklungsverlauf eher einfach oder komplex, stabil oder instabil. Veränderungsprozesse, die sich in Bereichen hoher Komplexität und großer Instabilität abspielen, sind nicht im herkömmlichen Sinn zu »steuern« (»Ganz genau so soll und muss das laufen!«), vielmehr geht es dort darum, die Randbedingungen für Musterveränderungen zu gewährleisten (Kruse 2004). Hilfe wird also eher als Rahmensteuerung oder Kontextsteuerung gesehen (Nicolai et al. 2001; Schiepek 2004 spricht in dem Zusammenhang von »Prozessmanagement«) und nicht als Verhaltenssteuerung. Anders gesagt: Eine systemische Praxis kann Gelegenheiten bieten, dass ein System »anregungsoffen für Zufälle ist« (Luhmann 1988, S. 132) und dafür sorgen, »dass die Gelegenheiten häufiger kommen, als sie von selbst kommen würden. Wie kann man von vornherein in der Kommunikation ein System so anlegen, dass eine gewisse Wahrscheinlichkeit dafür besteht, dass irgendetwas so Nutzbares gesagt wird, obwohl man das nicht voraussehen kann?« (ebd.).

4. Es wird versucht, *sensibel für die Möglichkeiten* zu sein, die in dem jeweiligen System liegen. So wird vordringlich nach **Ressourcen** gefragt, danach, was gut funktioniert (»Wann haben Sie das letzte Mal erlebt, dass es gut lief?«) und gefragt, ob sich in diesen Qualitäten Ansatzpunkte für Lösungen finden. Die Suche nach neuen Ideen und neuen Bildern hat Vorrang vor dem Gespräch über das, was nicht funktioniert (Conen 2007).

5. Mit allen Beteiligten soll eine *Kooperationsbeziehung* entwickelt werden. Diese bezieht das fragliche soziale System, aber auch Außenstehende mit ein, etwa Kunden, andere Auftraggeber, Kooperationspartner, ja auch Konkurrenten usw. Kernfrage ist: Wie können die Beteiligten ihre Möglichkeiten so zusammenbringen, dass ein gutes Ergebnis erzielt wird?

6. Eine besondere Herausforderung für die systemische Beratung ist es, für alle Beteiligten in diesem Kooperationsnetzwerk *wertschätzende Beschreibungen* zu finden, also auch hinter scheinbar destruktivem Verhalten nach dem potenziell konstruktiven Beitrag zu suchen. Lösungen haben besonders dann Bestand, wenn »alle gewinnen«.

Was kann als »Gegenstandsbereich« systemischer Beratung verstanden werden? In der Familientherapie wird von der Erfahrungswelt einer Familie als gemeinsamer Konstruktion gesprochen, die auf einem »Familienparadigma« beruht (Reiss / Olivieri 1983), also einem Satz gemeinsam geteilter basaler Überzeugungen über die Welt. Diese Erkenntnis, dass soziale Systeme dazu tendieren, die Wirklichkeitserfahrungen der Systemmitglieder auf gemeinsam geteilte Prämissen zu beziehen, ist eine wesentliche Erkenntnis des Konstruktivismus. Stierlin (1988) spricht als Familientherapeut in diesem Zusammenhang von »Familiencredo«, Schneewind (1991) schlägt als Familienforscher den Begriff des »familienspezifischen internen Erfahrungsmodells« vor, in das das subjektive Wissen von der Familienrealität des jeweils Einzelnen einfließt. Gemeint ist dabei nicht, dass die Wirklichkeitserfahrungen der einzelnen Familienmitglieder homogen sind. Oft im Gegenteil: Vielen Konflikten in Familien liegen ja scheinbar unvereinbare Gegensätze zugrunde. Die Perspektiven der Einzelnen sind jedoch eng aufeinander bezogen, ja manchmal so sehr ineinander verschlungen, dass man als Berater nur staunend die Geschwindigkeit beobachten kann, in der die Familienmitglieder aufeinander reagieren, sich anklagen, beschuldigen und verteidigen, Aussagen »richtigstellen«, die doch so einfach zu sein schienen und sich im Gestrüpp der wechselseitigen Beschreibungen ihrer Wirklichkeiten oft heillos verirren. In Familien mit Symptomträgern zeigt sich dabei häufig, dass diese Beschreibungen nicht mehr angemessen rückgekoppelt werden, sondern dass die Erwartungen einer Person darüber, wie die andere »ist«, erstarren. Im Laufe der gemeinsamen Geschichte wurde eine Wirklichkeit erzeugt, die leidvoll und quälend erlebt wird. Der kommunikative Austausch der Familienmitglieder ist in Form starrer Muster ineinander verwoben – und genau diese Muster sind der Gegenstandsbereich systemischer Beratung. In der Sprache der Selbstorganisationstheorie kann man sagen, dass sich die beteiligten Personen auf eine bestimmte Art von Ordnung der Wirklichkeit, ein starres Muster festgelegt haben.

Kriz (1999) überträgt in diesem Zusammenhang das Konzept des Attraktors aus der Selbstorganisationstheorie auf den Bereich menschlicher Sinnerzeugung: Ein »Sinnattraktor« ist ein (relativ) stabiler kognitiver

Zustand («Schema»), den eine Person entwickelt hat – von sich selbst, von den sie umgebenden Personen, von ihrer Umwelt; es ist eine bestimmte Form, die Welt zu sehen. Diese Sinnattraktoren folgen einer Komplettierungsdynamik, die Julian Jaynes als »Narrativierung« beschrieben hat (1993): Einzelne, isolierte Aspekte der Wahrnehmung werden mit anderen isolierten Aspekten und mit Gedächtnisstücken zu zusammenhängenden Geschichten gefügt, »narrativiert«. Das Gedächtnis »schreibt seine Lebenserinnerungen« sozusagen selbst (von Foerster 1991, Kotre 1995). So benutzen die Interaktionspartner in manchen Fällen einander nur noch, um sich gegenseitig ihre Weltbilder zu bestätigen, die Neugier aufeinander geht verloren: »Sehen Sie's? Das war mal wieder typisch!« Das sich in jeder Familie im Laufe der Zeit einschleichende »längst Bekannte« ist hier ins Extrem gesteigert: Reagiert wird nicht mehr auf das, was geäußert wurde, sondern auf das, was aufgrund einer bereits vorliegenden Geschichte *erwartet* wird. Die von einer Person gebildeten Sinnattraktoren entstehen aus der Tendenz menschlicher Kognition, zu ordnen, Kategorien zu bilden, und damit Komplexität zu reduzieren. Das Erzeugen von Ordnung als »fundamentale Operation alles Lebendigen« scheint ein bedeutenderes Motiv für Menschen zu sein als das Streben nach Glück. Menschen fürchten nichts mehr als das Chaos und darum wählen sie eine Ordnung auch dann, wenn sie quälend ist.

Beispiel

Ein trauriges Beispiel aus der Kinder- und Jugendpsychiatrie: Ein 13-jähriger Junge mit extrem schlechtem Selbstwertgefühl zeigte sich auf der Station sehr schwer haltbar. Im Teamgespräch wurde vereinbart, diesem Jungen besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, kleinste positive Ansätze freundlich zu kommentieren und ihm immer wieder zu versichern, dass er von den Betreuern geschätzt würde. Die Reaktion auf eine Aussage wie: »Thomas, ich mag dich richtig gern!« bestand dann jedoch in einer massiven Steigerung seiner Spannung, die Augen flackerten und er wurde unruhig und fahrig, bis er eine Tasse so auf den Boden warf, dass sie zersplitterte. In dem Moment, wo die Betreuerin dann zu schimpfen begann: »Mensch! Kannst du nicht aufpassen!«, ging eine erkennbare Entspannung durch ihn: »Ich wusste doch, dass keiner mich mag!« – Die Welt war wieder in Ordnung, so unglücklich sie auch sein mochte.

So bestätigen sich einmal gefundene Sinnattraktoren kontinuierlich selbst, weil sie die einmal gefundene Ordnung aufrechterhalten: Die Welt ist zwar nicht schön, aber sie ist vorhersagbar, der andere »ist so und nicht anders«!

Jedes Ereignis, das zu dem jeweiligen Attraktor passt, wird als »typisch« bezeichnet, Ereignisse, die davon abweichen, werden entweder ignoriert oder als »Ausnahme« gekennzeichnet. Simon / Rech-Simon (1999) sprechen in diesem Zusammenhang von der »Bestätigungslogik des Nichts-Neues-Syndroms«: »Was immer ein Familienmitglied auch tun mag, es ist immer schon klar, was das zu bedeuten hat... Jedes Familienmitglied nimmt nur bestimmte Verhaltensweisen der anderen wahr, es hat seine festgelegten Bewertungskriterien, urteilt dementsprechend und wendet die bereits früher erprobten Erklärungsschemata an« (S. 219).

Aus diesem Grund wird der Sinn von systemischer Beratung auch darin gesehen, »Ordnungs-Ordnungs-Übergänge« zu ermöglichen, also einen einmal gewählten »Sinnattraktor« dann verlassen zu helfen, wenn dieser für den oder die Beteiligten Leid erzeugend geworden ist, denn dieser – um noch einmal die Sprache der Selbstorganisationstheorie zu bemühen – »verklavt« als »Ordner« die Prozesse, die ihm untergeordnet sind: Denken, Gefühle und Verhalten werden durch den einmal gewählten Sinnattraktor (im Problemfall auch »Störungsattraktor« genannt) weitgehend bestimmt.

Der Begriff »Beschreibung« und der Bezug auf Sprache könnte nun nahelegen, es ginge nur um kognitive, verstandesmäßige Prozesse. Doch Sprache tritt nicht abstrakt, sondern in Form von *Geschichten* auf (dies wird besonders vom »sozialen Konstruktivismus« thematisiert, z.B. Gergen 2002, auch Deissler 1997, Anderson / Goolishian 1992). Menschliches Leben findet nicht abstrakt in Sprache, sondern *in einer Welt von gemeinsam geteilten und mit-geteilten Bedeutungen* statt, d.h. in ständiger Konversation, im Gespräch und im Erzählen von Geschichten, wodurch wir unsere Wirklichkeit stabil halten und uns unsere Identitäten wechselseitig bestätigen – und das Erzählen der Geschichte braucht den Zuhörer: »Ich glaube, wer Geschichten erzählt, muss immer jemanden haben, dem er sie erzählt, nur dann kann er sie auch sich selbst erzählen« (Eco 2001, S. 241).

Aus verschiedenen Blickwinkeln und mit verschiedenen Methoden geht es nun im Beratungsprozess immer wieder um die Frage, wie es möglich wird, sich in ein solches Geflecht von sich gegenseitig stabilisierenden Geschichten »einzufädeln« und Angebote zu machen, diese Geschichte anders zu sehen, die gewohnten Beschreibungen zu **dekonstruieren**. Denn das Geflecht aus Geschichten trägt die Einzelnen nicht mehr flexibel, sondern ist im Laufe der Zeit zu einem Gefängnis geworden, zu einem »Problem«: Es passiert »immer dasselbe«, der andere (Kollege, Mitarbeiter, Partner oder wer auch immer) ist »so« und nicht anders:

»Menschen sind unverbesserliche und geschickte Geschichtenerzähler – und sie haben die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch die Wiederholung verfestigen sich die Geschichten zu Wirklichkeiten, und manchmal halten sie die Geschichtenerzähler innerhalb der Grenzen gefangen, die sie selbst erzeugen halfen« (Efran et al. 1992, S. 115).

Menschen entwickeln im Verlaufe ihres sozialen Umgangs mit anderen nicht nur ein Bild von sich selbst und eine Beziehung zum anderen, sondern auch Bilder davon, *wie sie von anderen gesehen werden*. Sie bilden nicht nur eigene Erwartungen an andere aus, sondern auch Erwartungen darüber, was andere von ihnen erwarten.

Beispiel

In einer klassischen Untersuchung befragten Laing et al. (1971) zwölf klinische und zehn unauffällige Ehepaare. Der zirkuläre Aufbau der Befragung war für die Zeit damals revolutionär: Jeder Partner wurde allein befragt, aber nicht nur darüber, was er oder sie von der Partnerschaft hielt, sondern auch dazu, was er dachte, wie sein jeweiliger Partner/seine Partnerin wohl diese Fragen beantworten würde.

Die Ergebnisse der komplexen qualitativen Analyse zeigten – hier in aller Kürze skizziert –, dass die Störung eines Paares nicht unbedingt bei der direkten Befragung erkennbar wurde. Beispielsweise bejahte ein Mann, allein befragt, die Frage, ob er seine Frau liebe, die Frau ebenfalls. Störungen zeigten sich auf einer anderen Ebene, nämlich, was die Partner jeweils vermuteten, was der andere wohl antworten würde. Wenn also der Mann befragt wurde, ob er dachte, dass seine Frau ihn liebe, dann begann er zu zögern: Er sei sich nicht sicher. Ähnliches antwortete die Frau. Eine Stufe weiter gefragt, ob er dachte, dass sie sich von ihm geliebt fühle (und vice versa), war die Antwort oft eindeutig negativ. Störung zeigte sich also auf der Ebene der »Metaperspektive«: Was der eine vermutet, was der andere über ihn/sie denkt und was der andere vermutet, was der eine von ihm/ihr denkt (von Schlippe 2001).

In der Systemtheorie Luhmanns (Luhmann 1984) findet sich in diesem Zusammenhang der Begriff der »Erwartungs-Erwartungen«: Eine Person bildet Erwartungen darüber aus, welche Erwartungen von anderen an sie gestellt werde. Und da eine Person nie für sich allein ist, greifen die Erwartungs-Erwartungen der verschiedenen Mitglieder eines Systems ineinander und bilden Muster, die wir (in heutiger Terminologie) als *selbstorganisiert* bezeichnen. Sie sind entstanden, weil sie entstanden