



Jürg Hartmann  
Beratung, Coaching & Supervision  
Wellenbergstr. 39  
Tel. 052 720 10 42

8500 Frauenfeld, im Jahr 2010

praxis.hartmann@bluewin.ch  
www.hartmann-coaching.ch

## **Systemisch Denken – Systemische Supervision**

### **Was ist eigentlich ein System?**

Wenn Sie sich einen Sandhaufen und eine Blume vorstellen - würden Sie sagen, beide seien ein System?

Ein Sandhaufen ist *kein* System. Sie können eine Handvoll davon wegnehmen oder dazutun – es bleibt ein Sandhaufen.

Eine Blume dagegen *ist* ein System. Sie besteht aus mehreren verschiedenen Teilen und die einzelnen Teile sind in einem bestimmten Aufbau miteinander verbunden. Ein System verhält sich anders als seine Teile. Es wird zu einem neuen Ganzen und ist dadurch mehr als die Summe der einzelnen Teile bzw. der einzelnen Sub-Systeme. Unter „systemisch arbeiten“ versteht man in Supervision und Beratung somit „*das Hauptaugenmerk auf die Zusammenhänge, das Zusammenspiel, die Vernetzung und die Beziehungen der Elemente untereinander richten*“.

Das systemische Denken beruht auf einer interdisziplinären Beobachtung: In unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen – Biologie, Physik, Soziologie und Psychologie - gelangten Forscherinnen und Forscher in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts zur Erkenntnis, dass die Elemente eines Systems miteinander im Austausch stehen und die Veränderung eines Teils immer auch diejenige eines anderen bewirkt. Zudem hat sich gezeigt, dass das Verhalten eines Elementes am besten durch die Art der Kommunikation der Teile erklärt werden kann. In der Psychologie wurde daraufhin damit begonnen, den Blick nicht mehr nur auf eine Person und ihre Symptome, sondern auch auf deren Beziehungen innerhalb der Familie, Schule, Partnerschaft oder des Arbeitsplatzes zu richten. Daraus ist die Familientherapie entstanden, aus der ihrerseits im Laufe der Zeit andere systemische Therapie- und Supervisionsansätze entwickelt worden sind, die für Einzelpersonen wie für Teams und Gruppen gleichermaßen geeignet sind.

Ein Mensch handelt unterschiedlich, je nachdem zu welchem System er aktuell gehört: Als Kind seiner Eltern, als Schwester eines Bruders, als Arbeitnehmerin im Betrieb, als Tennisspieler im Verein, als Teammitglied etc. Also: Das Verhalten eines Menschen hängt zu einem Grossteil davon ab, in welchem sozialen System er sich gerade befindet. Sein Handeln wird darüber hinaus beeinflusst von seinen Vorstellungen bezüglich der Erwartungen, die die Mitglieder des jeweiligen Systems an ihn haben.

### **Ein Beispiel:**

In einer Institution sind zwei Personen in anhaltende Konflikte miteinander verwickelt. Nun könnten mit diesen Mitarbeitern einzeln Gespräche stattfinden. Vielleicht würde danach gefragt werden, was denn diese oder die andere Person für Eigenschaften hat, die zu Querelen führen und wie diese zu verändern wären oder wie besser damit umzugehen wäre.

Systemisch betrachtet wären jedoch die Gesprächs- und Kommunikationsmuster – also die Aspekte, welche die *Beziehung* ausmachen - von primärem Interesse und nicht die Charakterzüge der einzelnen Menschen. Die Interventionen der BeraterInnen richten sich folglich *nicht* darauf, Individuen oder ihre Psyche zu verändern, *sondern* in der Zusammenarbeit deren Kommunikationsmuster zu hinterfragen und ggf. zu modifizieren.

Systemische Beratung setzt kein bestimmtes Setting voraus. Ihr Anwendungsbereich reicht von Einzelpersonen über Paare und Mehrpersonenkonstellationen wie Familien, Gruppen, Teams und Organisationen bis hin zu Supervision und Teamentwicklung.

### **Einige Grundleitlinien systemischer Arbeitsweise sind:**

- Eine begleitende Beziehung, geprägt von Respekt und Wertschätzung.
- Eine partnerschaftliche Grundhaltung, wobei Klientinnen und Klienten als ExpertInnen für sich selber, für ihre Lebensgestaltung und insbesondere für die Lösung ihrer Probleme betrachtet werden.
- Die Beratung richtet sich stets nach den Anliegen und Zielen der KlientInnen.
- Die systemische Haltung ist grundsätzlich ressourcenorientiert, das heisst, die Stärken und Fähigkeiten einer Person sind von zentraler Bedeutung für Entwicklung und Veränderung und sind dementsprechend im zentralen Fokus der Beratung.
- Die Autonomie eines Menschen hat einen hohen Stellenwert. So sind immer Entscheidungsfreiräume gegeben, die KlientInnen für sich nutzen können.
- Der systemische Ansatz vertritt eine partnerschaftlich-klientenzentrierte Haltung. SupervisorInnen *begleiten* Veränderung und Entwicklung der Klientinnen und Klienten, ein hierarchisches Gefälle wird bewusst vermieden.

### **Ablauf und Prozessgestaltung**

Aus der oben beschriebenen Grundlage der Systemtheorie haben zahlreiche Gruppen eine systemische Beratung entwickelt, deren Handlungsansätze sich mehr oder weniger unterscheiden. Eine definitive Festschreibung systemischer Beratung dürfte wohl kaum gelingen und würde ihrem Anspruch auf einen flexiblen und entwicklungsfähigen Umgang mit der Komplexität der menschlichen Psyche nicht entsprechen. Dennoch gibt es zahlreiche Gemeinsamkeiten, die hier kurz benannt werden sollen:

- Die Systemische Beratung räumt in ihrem Menschenbild der *Autonomie* des Menschen einen hohen Stellenwert ein. Klientinnen und Klienten sollen eine freie Entscheidung für oder gegen die Durchführung einer Beratung treffen können. Diese Wahlfreiheit und die von Klientinnen und Klienten geforderte Aktivität soll während des gesamten Verlaufs hindurch möglich sein.
- In der systemischen Beratung wird eine partnerschaftliche Grundhaltung vorausgesetzt, die als Kooperation bezeichnet werden kann. Die Rolle der BeraterIn besteht im Schaffen von günstigen Bedingungen für Entwicklung und Veränderung. BeraterInnen sind Experten im Gestalten des Prozesses, KlientInnen sind Experten für ihre Themen, ihre Lebensführung, ihre Anliegen und ihre Zielsetzungen.
- Eine weitere Grundhaltung manifestiert sich in der Orientierung an Anliegen und Auftrag der Klientin oder des Klienten und im Verzicht auf normative Zielsetzungen und Pathologisierungen, wobei konsequent auf Lösungs- und Ressourcenorientierung geachtet wird.
- Auch in der ressourcenorientierten Grundhaltung der systemischen Beratungsansätze haben Klientinnen und Klienten genügend Raum, ihre Lebenssituation und ihre Probleme darzustellen. Aus den bisherigen Versuchen der Problembewältigung lassen sich Lösungsansätze entwickeln, dasselbe gelingt oft auch, indem man gemeinsam nach Phasen der *Absenz des Problems* sucht. Der systemische Ansatz geht allerdings davon aus, dass eine detaillierte Analyse von Problemen oft *nicht* eine notwendige Voraussetzung für Veränderungen darstellt. Wichtiger ist die Entwicklung einer klaren Vorstellung des angestrebten Zustandes, also der Zielvorstellung.
- Von besonderem Interesse ist die Gestaltung und der Verlauf zwischenmenschlicher Beziehungen und Beziehungsmuster sowie die individuellen inneren Erlebens- und Verhaltensmuster. Wichtig sind zudem die Bedeutungen, die der Mensch seinem Erleben und seinen Beziehungen zumisst.
- Wenn die Welt, in der wir leben, von uns laufend selbst erfunden wird, dann kann es nicht sein, dass eine Beraterin oder ein Berater weiss, was gut für jemanden ist und was dafür zu tun ist. So zielt die systemische Beratung im Grundsatz nicht auf konkrete Handlungsanweisungen, sondern auf das Schaffen von Bedingungen für die Möglichkeit von Entwicklung und Veränderung – systemisch gesprochen von Selbstorganisation.
- Eine weitere Gemeinsamkeit der unterschiedlichen systemischen Beratungsansätze ist die grosse Aufmerksamkeit, die der Qualität und dem Prozess der Berater-Klient-*Beziehung* geschenkt wird, denn diese Beziehung bildet eine Art Modell für Beziehungen generell und für die weitere Beziehungsgestaltung des Klienten im speziellen.
- Eine zentrale Rolle für die Entwicklung aber auch für die Lösung menschlicher Probleme wird der Sprache zugeordnet. Von besonderer Bedeutung dabei ist, wie Klientinnen und Klienten mit Hilfe der verbalen und der bildhaften Sprache

ihre Welt beschreiben und damit ihre Wirklichkeit erzeugen und aufrechterhalten. Wenn sie versuchen, ihre Welt aus einer erweiterten oder anderen Perspektive zu sehen und zu beschreiben, dann können sie verändernd auf ihre Wirklichkeit Einfluss nehmen.

- In der systemischen Supervision wird Abstand genommen von einem herkömmlichen Pathologie- und Problemendenken, das sich oft stark auf „Störungen“ des Individuums bezieht. Vielmehr liegt der Schwerpunkt darauf, *den Zusammenhang, die Wechselwirkungen und die Muster von problematischen, disfunktionalen Weisen der Interaktionen, des Denkens, Fühlens und Handelns herauszuarbeiten*. Probleme werden als Interaktionsphänomene des Menschen mit anderen oder auch mit sich selbst aufgefasst, die nicht einfach „gestört“ sind, sondern oft einen Sinn haben, den es zu würdigen und nicht zu pathologisieren gilt: Probleme sind Lösungen oder enthalten zumindest Lösungsansätze. Letztendlich stehen Wertschätzung und eine fragende Erkundung der subjektiven Wirklichkeit der Menschen im Mittelpunkt des beraterischen Handelns. Sie sind die Grundlage dafür, dass *die Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten der Menschen erweitert oder modifiziert* und ihre Ressourcen entdeckt und genutzt werden können. Aktuelle Handlungs- und vor allem Interaktionsmuster werden exemplarisch auf ihre Wirkung und Funktionalität überprüft und modellhaft überarbeitet und ggf. verändert. Ein solches Interaktionsmodell kann dann auf zahlreiche analoge Situationen übertragen werden.

### **Wahrnehmung ist subjektiv – Wahrheit ist**

Arbeiten sie mit Familien, Gruppen oder Teams, so stellen Sie fest, dass jede Person einen bestimmten Sachverhalt, z.B. einen Konflikt, ganz persönlich und mit ihren eigenen Worten und Bildern darstellt. Was ist nun wahr? Offensichtlich konstruiert jede Person ihre eigene Realität aufgrund ihrer eigenen Wahrnehmung und der Bilder, die aufgrund der Wahrnehmung entstehen. An diesen *Wirklichkeitskonstruktionen* orientiert sich dann das jeweilige Verhalten der Person. Aus systemischer Sicht stellt sich nun zwangsläufig die Frage, wie ein *gemeinsames* Weltbild in der Kommunikation mit der Umwelt zustande kommt, wie es aufrechterhalten wird oder allenfalls verändert werden kann.

Diese Erkenntnisse haben Konsequenzen: Es gibt eine Vielzahl möglicher Weltbilder, die zur Welt passen und mit deren Hilfe wir leben und überleben können. Jeder Mensch lebt demnach in seiner individuellen, autonomen Welt. Damit sich die Weltbilder mehrerer Menschen ähnlich sind oder gleichen, bedarf es der Abstimmung mittels *Kommunikation*. Wir erstellen sogenannte Konventionen, Vereinbarungen und Uebereinkünfte.

Eine weitere Folge aus dieser Erkenntnis ist: Wer eine systemtheoretisch begründete Position vertritt, kann niemals für sich beanspruchen, im Besitze *der* Wahrheit zu sein. Systemische BeraterInnen wissen demnach nicht, welche Lösung für eine Klientin, einen Klienten oder ein Klientensystem anzustreben ist. Was in einem sozialen System Sinn macht und wahr ist, muss ausgehandelt werden und ist dem Wandel unterworfen. Was als Problem oder als disfunktionales Interaktionsmuster erachtet wird, kann letztlich nur das soziale System selber beurteilen bzw. feststellen und ggf. verändern. Dasselbe gilt für die *Werte*, die unser Handeln leiten: Wenn jeder Mensch sein Bild der Welt und damit seine Wirklichkeit selber konstruiert, so bleibt die *Verantwortung* für die Werte, denen er sich verpflichtet fühlt, bei ihm selbst.

