

# Die Kunst, nicht zu lernen

---

**Fritz B. Simon**

Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik . . .

**4. Auflage, 2007**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dirk Baecker  
Prof. Dr. Ulrich Clement  
Prof. Dr. Jörg Fengler  
Dr. Barbara Heitger  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand  
Prof. Dr. Karl L. Holtz  
Prof. Dr. Heiko Kleve  
Dr. Roswita Königswieser  
Prof. Dr. Jürgen Kriz  
Prof. Dr. Friedebert Kröger  
Dr. Kurt Ludewig  
Prof. Dr. Siegfried Mrochen  
Dr. Burkhard Peter  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen  
Prof. Dr. Kersten Reich  
Prof. Dr. Wolf Ritscher

Dr. Wilhelm Rotthaus  
Prof. Dr. Arist von Schlippe  
Dr. Gunther Schmidt  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt  
Jakob R. Schneider  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer  
Prof. Dr. Fritz B. Simon  
Dr. Therese Steiner  
Prof. Dr. Helm Stierlin  
Karsten Trebesch  
Bernhard Trenkle  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler  
Prof. Dr. Reinhard Voß  
Dr. Gunthard Weber  
Prof. Dr. Rudi Wimmer  
Prof. Dr. Michael Wirsching

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme  
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Umschlaggestaltung: Göbel/Riemer  
unter Verwendung des Bildes „Mona Lisa“  
von Leonardo da Vinci (um 1503-06)  
Satz: Paul Richardson  
Printed in the Netherlands  
Druck und Bindung: Koninklijke Wöhrmann, Zutphen

Vierte Auflage, 2007  
ISBN 978-3-89670-613-3  
© 2007 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen  
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie  
einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de).

Carl-Auer Verlag  
Häusserstr. 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
E-Mail: [info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

.....

## **Einleitung – „Kunst“ kommt von „können“ ...**

... und nicht von „wollen“,  
sonst hieße es „Wulst“!

(Graffiti, Autor unbekannt)

Werde ich gefragt, wie ich als Psychiater und Psychotherapeut dazu kam, mich an system- und kommunikationstheoretischen Modellen zu orientieren, so gebe ich manchmal folgende, einigermaßen wahr klingende Begründung:

Als junger Arzt arbeitete ich in einer großen psychiatrischen Anstalt. Meine Rolle brachte es mit sich, daß ich unter einem ständigen Handlungsdruck stand. Tobende Patienten wurden unter Gewaltanwendung von der Polizei eingeliefert, Ehefrauen brachten ihre gerade für eine viertel Stunde zu einer Entziehungskur motivierten, wie immer betrunkenen Ehemänner, depressive Hausfrauen wollten wieder in die Klinik, weil es ihnen nirgends so gut gegangen sei, wie vor einem halben Jahr bei ihrem letzten Aufenthalt, Bildzeitungs-Reporter – stets an vorderster Front, wenn es darum geht, für das Wohl der Mitbürger zu kämpfen – brachten potentielle Selbstmörder, die ihre Abschiedsbriefe zur Veröffentlichung eingereicht hatten, Passanten lieferten verwirrt und verloren wirkende, vollgetoxte Jugendliche ein usw. Meine Kollegen und ich wurden stets mit großen, erwartungsvollen Augen angeblickt, jedermann wartete darauf, daß wir endlich „etwas tun“, schließlich „mußte etwas geschehen“, denn „so konnte es nicht weitergehen“. Wir sollten oder mußten ständig Schicksal spielen, ob wir wollten oder nicht. Die Situation wurde für uns dadurch erschwert (oder erleichtert – das hing jeweils von der individuellen Einstellung ab), daß wir de facto über ein gehöriges Maß an Macht zu verfügen schienen.

Mir wurde sehr schnell bewußt, daß ich in meiner Rolle fast alles tun konnte (und meist auch tat), ohne irgend etwas zu verstehen. Mein persönlicher Rettungsversuch bestand darin, mich in eine psychoanalytische Ausbildung zu begeben. Ich verband damit die Hoffnung, anschließend meine Patienten besser verstehen zu können. Und – um allen Mißverständnissen gleich zu Beginn vorzubeugen: Ich habe viel davon profitiert. Als ich meine Ausbildung zum Psychoanalytiker aber abgeschlossen hatte und mit derselben psychiatrischen Klientel arbeitete, fand ich mich plötzlich in der umgekehrten Situation wie zuvor: Ich „verstand“ nunmehr nahezu alles, und trotzdem, oder noch schlimmer: gerade deswegen konnte ich nun nichts mehr tun. Ich konnte und durfte das Verhalten meiner Patienten psychodynamisch nur noch deuten, ich konnte aus diesen Interpretationen ihres Innenlebens aber keine schlüssigen Strategien für mein eigenes Verhalten als Rollenträger innerhalb einer Institution ableiten. Es nützte mir recht wenig, Hypothesen über den vermeintlichen „Gegenstand“ meiner Erkenntnis, die Psyche meiner Patienten, erstellen zu können, was ich brauchte, waren Anleitungen für die alltägliche Kommunikation mit ihnen. Und die war offensichtlich nicht allein vom jeweiligen Patienten oder seiner Psyche bestimmt und auch nicht von mir oder meiner Psyche, nicht einmal von den Besonderheiten unserer Zweierbeziehung, sondern vom kulturellen, gesellschaftlichen, institutionellen und organisatorischen Rahmen unseres Zusammentreffens. Was ich für mein Alltagshandeln brauchte, war eine Theorie, in der ich selbst vorkam und die mir erklärte, welche Folgen meine eigenen Handlungen für mich selbst hatten.

System- und Kommunikationstheorie eröffneten mir diese Möglichkeit, aus theoretischen Erwägungen brauchbare Handlungsanweisungen für den Alltag abzuleiten. Ich konnte mein Handeln als Beitrag zur Herstellung nützlicher oder weniger nützlicher Kommunikationsmuster reflektieren und Konsequenzen daraus ziehen.

Hier liegt meines Erachtens der Nutzen systemischen Denkens. Kommunikation ist das, was soziale Systeme entstehen läßt, und kein Mensch entgeht der Notwendigkeit zu kommunizieren. Jeder von uns bastelt an der Wirklichkeit sozialer Systeme mit. System- und Kommunikationstheorie können daher einen (sicher nicht den einzigen) Orientierungsrahmen für das Handeln in sozialen Zusammenhängen zur Verfügung stellen.

Wer immer aufgrund seiner Rolle vor der Aufgabe steht, das Verhalten anderer Menschen oder soziale Prozesse *zielgerichtet* beeinflussen zu sollen (also Eltern, Lehrer, Therapeuten, Berater, Manager, Politiker usw.), muß mit dem Widerspruch leben, die Verantwortung für das Verhalten von Systemen zu tragen, die ganz offensichtlich nur in sehr begrenztem Maße steuerbar sind.

Als Psychiater verfügte ich über eine beachtliche Menge an Machtmitteln: Ich konnte meine Patienten zwangsweise in eine geschlossene Anstalt einweisen, sie mit Lederriemen am Bett fixieren und ihnen gegen ihren Willen – unterstützt von großen, dicken Pflegern – Spritzen verabreichen (lassen). Mir waren, staatlich legitimiert, Gewaltmaßnahmen erlaubt, welche die körperliche Integrität meiner Patienten verletzten. Allerdings konnte ich all die mit meiner institutionellen Rolle verbundene Macht nur dort einigermaßen zuverlässig nutzen, wo es darum ging, Patienten (vorübergehend) an unerwünschten Verhaltensweisen zu hindern: daß sie die Klinik verließen, mehr Geld ausgaben, als sie besaßen, sich oder andere verletzten usw. Kurz gesagt: Ich konnte sie daran hindern zu tun, was *sie* wollten. Ich konnte aber trotz all meiner Macht nicht in voraussagbarer Weise sicherstellen, daß sie taten, was *ich* wollte, und sich z.B. arbeits- und liebesfähig zeigten, froh, glücklich und erfolgreich wurden. Ganz im Gegenteil, sehr häufig hatte die Nutzung meiner institutionellen Macht paradoxe Effekte. Die Patienten behielten nicht nur ihre als „symptomatisch“ klassifizierten Verhaltensweisen bei, sondern manchmal verstärkten sie sie noch; und nicht selten entwickelten sie eine erstaunliche und erschreckende Kreativität bei der Entwicklung neuer, mich überraschender oder von mir nicht nur nicht gewünschter, sondern befürchteter Verhaltensweisen. Nur zu oft fühlte ich mich vollkommen ohnmächtig, und ich erlebte meine Patienten, die Besitzer der Symptome, in ihrer vermeintlichen Ohnmacht als sehr mächtig.

Sie gingen in den „Widerstand“, und die Überwindung dieses Widerstandes folgte nicht den wunderbar berechenbaren Regeln der Mechanik. Das Erreichen des Ziels ließ sich nicht mit der aufgewandten Kraft korrelieren. Manchmal führten Interventionen, die von mir keine großen Anstrengungen erforderten, zu radikalen Änderungen und „Wunderheilungen“, und manchmal führte noch so großes Engagement zum Gegenteil dessen, was angezielt wurde. Gut gemeint erwies sich leider oft als das Gegenteil von gut.

Ganz ähnliche Erfahrungen machte ich dann später als Familientherapeut: Die Tragödien und Katastrophen, mit denen ich konfrontiert war, schienen mir meist *nicht* die Folge böser Absichten, sondern das Resultat verantwortungsbewußten Handelns, gutgemeinter Kontrollversuche, die zu Machtkämpfen geworden waren.

Auch als Organisationsberater konnte ich die Widersprüchlichkeiten und Paradoxien studieren, die mit den Versuchen, Beharrung und Veränderung in sozialen Systemen zu steuern, verbunden sein können. Die Möglichkeiten, innerhalb sozialer Systeme zielgerichtet zu handeln, erweisen sich als begrenzt. Inputs und Outputs sind nicht geradlinig im Sinne des Kausalitätsprinzips miteinander verknüpft; nichtintendierte Nebenwirkungen von Aktionen und Interventionen gewinnen häufig eine größere Bedeutung als die ursprünglich erstrebten Wirkungen; die Komplexität der Systemzusammenhänge bleibt undurchschaubar, und viele Maßnahmen werden – ohne daß dies beabsichtigt wäre oder bewußt würde – zu paradoxen Interventionen. Was wir können, d. h. das, was wir vermögen und zustande bringen, ist nur zu oft etwas anderes, als wir wollen. Zwischen den Absichten, die wir mit unserem Handeln verbinden, und ihren Wirkungen innerhalb sozialer Systeme besteht ein großer Unterschied.

Diesem Unterschied zwischen Wollen und Können – der Beziehung zwischen Ohnmacht und Kunst – *will* sich dieses Buch widmen. Es geht von praktischen Erfahrungen der Therapie und Beratung aus, um sie dann system- und kommunikationstheoretisch zu reflektieren. Sein Aufbau folgt dem (postmodernen?) Design von Flickenteppichen. Die meisten Kapitel sind ursprünglich als Artikel oder Vorträge geschrieben und/oder verstreut in unterschiedlichen Fachzeitschriften publiziert worden. Ich habe sie alle überarbeitet, aktualisiert und von unnötigen Wiederholungen befreit, die den Lesefluß stören könnten. Im besten Fall entsteht durch solch ein Patchwork ein größeres Ganzes, das seine eigenen Qualitäten entwickelt; im schlechtesten Fall weist es den zweifelhaften Charme aneinandergehefteter Topflappen auf. Meine Absicht war natürlich, ein in sich geschlossenes Buch zu produzieren. Deshalb habe ich die einzelnen Kapitel nicht der Chronologie ihrer ursprünglichen Entstehung entsprechend, sondern thematisch geordnet. Das Konstruktionsprinzip des Buches hat aber zwangsläufig zur Folge, daß es nicht systematisch durchkonstruiert ist.

Da – wie bereits erwähnt – zwischen Können und Wollen ein Unterschied bestehen kann, habe ich mich für den Fall, daß dieses Buch doch ein Beispiel für die Kunst, Topflappen lose aneinanderzuheften, sein sollte, bemüht, die einzelnen Kapitel als selbständige Einheiten zu erhalten. So bleibt dem eigensinnigen Leser die Freiheit – falls er unbedingt will –, die Reihenfolge der Lektüre selbst zu bestimmen.

Am Anfang stehen psychotherapeutische Fragestellungen. Sie scheinen mir aber auf einer allgemeineren Ebene auch für den Nichttherapeuten relevant, da Therapie so etwas wie eine Laborsituation für Veränderungsprozesse darstellt. Die psychoanalytische Situation bietet ein einzigartiges und beispielhaftes Modell für die Paradoxien, die in Zweierbeziehungen drohen, wenn einer der Beteiligten beansprucht, die Wahrheit über den anderen zu besitzen, und versucht, ihm Veränderung und Entwicklung zu ermöglichen. Was zwischen Analytiker und Analysand geschieht, kann ähnlich zwischen Eltern und Kindern, zwischen Vorgesetzten und Angestellten usw. geschehen. Auch die anderen Themen aus dem therapeutischen Bereich können als exemplarisch für andere soziale Systeme betrachtet werden. Die Frage, wie mit unerfüllten Erwartungen, mit abweichendem Verhalten, Unberechenbarkeit und der dadurch gesteigerten Komplexität umgegangen wird, wie mit Veränderungen der Umwelt usw., spielt für das Management von Wirtschaftsbetrieben eine ebenso große Rolle wie für therapeutische Einrichtungen. Und Fragen des Managements sind für die Übernahme von Verantwortung innerhalb der eigenen Familie letztlich ebenso wichtig wie für das Ausfüllen von Führungsfunktionen innerhalb eines Unternehmens. In jedem Fall geht es um soziale Organisationsprozesse und ihre Beeinflussung.

Die in den hier versammelten Vignetten zugrunde gelegte systemische Perspektive ist transdisziplinär, das heißt, sie hält sich nicht an die Abgrenzungen traditioneller Fachgebiete. Das Interesse gilt dem Spektrum sozialer Systeme von der Zweierbeziehung über die Familie zu größeren Organisationen, Unternehmen, Institutionen, politischen Prozessen ...