

Nino Tomaschek (Hrsg.)

**Systemische
Organisationsentwicklung
und Beratung bei
Veränderungsprozessen**

Ein Handbuch

2006

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

ISBN 13: 978-3-89670-536-5

ISBN 10: 3-89670-536-9

© 2006 Carl-Auer-Systeme, 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.

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.

Carl-Auer Verlag
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

Haltung in der systemischen Beratung

Roswitha Königswieser und Martin Hillebrand

1. Kontext

Die differenziertesten Theorien, die ausgeklügeltsten Techniken haben in der systemischen Beratung keine Wirkung, wenn die Haltung der Berater »nicht stimmt«. Wir vertreten die Meinung, dass es beim systemischen Ansatz der Organisationsentwicklung in erster Linie darum geht, sich neben anderen Kompetenzen eine entsprechende *Haltung* anzueignen. Wir nennen sie das »Herzstück« der systemischen Beratung, und die Arbeit daran ist daher auch der rote Faden in unseren Projektsupervisionen und Weiterbildungsprogrammen.

Als systemische Berater konzentrieren wir uns ja nicht nur auf Problemlösungen, die das Klientensystem möglichst selbst finden soll, sondern vor allem auf die kollektiven dysfunktionalen Muster, Paradoxien und Blockaden, d. h., wir arbeiten an den Wahrnehmungsweisen, den Denkmustern und den Wertvorstellungen, letztlich eben an der Haltung des Klientensystems (vgl. Königswieser 2004). Um mit diesen Tiefendimensionen umgehen zu können und wirkungsvolle Interventionen zu finden, sind das Wissen und das Bewusstsein in Bezug auf die eigene Haltung Voraussetzung. Die eigenen verinnerlichten Glaubenssätze, Weltbilder und Werte, den eigenen Umgang mit Paradoxien zu kennen ist Basis einer professionellen Arbeit.

2. Was verstehen wir genau unter »Haltung«?

Die Bedeutung des Begriffs »Haltung« ist uns geläufig im Zusammenhang mit Körperhaltungen und mit mental-geistigen Haltungen bzw. Einstellungen. Das Wort »Haltung« hat etwas mit »Halt haben« und »geben« zu tun, aber auch mit »Halt« im Sinne von »Stopp«, also Grenzziehung, Positionierung, Authentizität. Unsere Haltung steht in enger Verbindung mit unserer Identität, dem Charakter, den Einstellungen, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen.

Haltung steuert unsere Denk- und Verhaltensweisen, liegt ihnen zugrunde, ist aber auch wieder ihr Ergebnis. Sie wird durch unsere

Geschichte, unsere Prägungen, Erfahrungen, Bewertungen gebildet, und sie beeinflusst wiederum unsere Sicht von Welt (vgl. Bourdieu 1974).

Haltung ist die Art und Weise, wie wir uns zu uns selbst und zu unserer Umwelt in Beziehungen bringen, wie wir uns mit unserer Außen- und Innenwelt auseinander setzen, wie wir Beziehungen gestalten, in welchen »Schienen« wir denken und wahrnehmen. Sie bestimmt letztlich, was wir wahrnehmen (»für wahr nehmen«) oder für falsch halten.

Haltung hat Konsequenzen für das eigene Selbstverständnis, für die Sicht von Professionalität, für bevorzugte Konzepte und Methoden.

Wie kann man also nun (im Unterschied zur Bedeutung des »Habitus«-Begriffs bei Bourdieu) die idealtypische *systemische Haltung* beschreiben? Woran erkennt man sie? Folgende Aussagen sollen die Charakteristika systemischer Haltung illustrieren (vgl. Königswieser u. Hillebrand 2004).

3. Charakteristika

Charakteristika für die systemische Haltung:

- Es gibt keine Objektivität, also muss ich mir den Kontext genau ansehen. Jedes Verhalten einer Person erscheint sinnvoll, wenn ich den Kontext kenne. Es geht darum, für verschiedene Perspektiven Raum zu schaffen (Mehrperspektivenprinzip). Ich muss Hypothesen bilden, um mich orientieren zu können, denn alle Beobachtungen von mir sind immer nur ein Ausschnitt und immer subjektiv.
- Widersprüche gehören zum Leben. Unterschiede sind Reichtum und Vielfalt. Es geht um eine Balance, um das Hervorheben der weggeschobenen, oft dunklen Seite. Konflikte tun zwar weh, aber sie sind Entwicklungschancen. Widerstand ist Energie, die genutzt werden sollte.
- »Es ist, wie es ist.« Wir sollen zuerst verstehen, welche Funktion, welcher Sinn hinter den typischen Mustern im System liegt. Es geht dabei auch um Entdramatisierung, um das Gute im Schlechten (bei Defizitorientierung) oder um das Schlechte im Guten (bei Idealisierung).
- Eine Geschichte macht diese Sichtweise deutlich:
Ein alter Mann und sein Sohn bestellten gemeinsam ihren kleinen Hof. Sie hatten nur ein Pferd, das den Pflug zog. Eines Tages lief das Pferd fort.

»Wie schrecklich«, sagten die Nachbarn, »welch ein Unglück!« – »Wer weiß«, erwiderte der alte Bauer, »ob Glück oder Unglück?« Eine Woche später kehrte das Pferd aus den Bergen zurück, es brachte fünf wilde Pferde mit in den Stall. »Wie wunderbar«, sagten die Nachbarn, »welch ein Glück!« – »Glück oder Unglück? Wer weiß?«, sagte der Alte. Am nächsten Morgen wollte der Sohn eines der wilden Pferde zähmen. Er stürzte und brach sich ein Bein. »Wie schrecklich! Welch ein Unglück!« – »Glück oder Unglück?« Die Soldaten kamen ins Dorf und holten alle jungen Männer in den Krieg. Den Sohn des Bauern konnten sie nicht brauchen, darum blieb er als Einziger verschont. »Glück? Unglück?«

- Die scheinbar alleine Schuldigen betrachten wir als Symptomträger. Es geht nicht darum, einzelne Personen zu verändern, zu psychologisieren, sondern darum, Strukturen, Beziehungsmuster und Denkschienen zu erkennen und Sichtweisen zu verändern, um ein anderes Verhalten zu ermöglichen. Alle Betroffenen haben Anteile an der Situation.
- Wir gehen von einem holistischen Prinzip aus. Alles ist in jeder kleinen Einheit prinzipiell enthalten, und alles hängt mit allem zusammen. Ein chinesisches Sprichwort sagt: »Im Wassertropfen ist das Meer enthalten.« Wo immer wir ansetzen, es wird sich auf anderes auswirken (Mobileffekt).
- Wenn wir den Rahmen unseres Betrachtungsfeldes ändern, ändern sich oft wahrgenommene Zusammenhänge und Bedeutungen. Man nennt das Reframing. Dazu folgende Geschichte: Ein 60-jähriges Ehepaar geht im Wald spazieren. Eine Fee flüstert in das Ohr des Mannes: »Du hast einen Wunsch frei.« Der Mann sagt, ohne zu überlegen: »Ich wünsch mir eine um 20 Jahre jüngere Frau.« Da machte die Fee »schnipp«, und er ist 80.
- Entwicklungsprozesse brauchen Zeit. Es gibt eine biologische Eigenzeit für lebendige Systeme. Auf Knopfdruck passiert keine tiefere mentale Veränderung.
- Wir verstehen unsere Rolle in der Beratung als Impulsgeber, Begleiter auf dem Weg, eine höhere Problemlösungskompetenz des Systems zu entwickeln. Auch das Bild des Gärtners passt dazu. Er kann Strukturen legen, pflanzen, schneiden, düngen, veredeln, pflegen. Aber er kann keine Ananas pflanzen, wenn das Klima und der Boden dafür nicht geeignet sind. Er muss die Wachstumsbedingungen der Pflanzen kennen und respektieren.

Aus diesen Aussagen geht klar hervor, dass unser »systemisches« Verständnis der »passenden« Haltung auf einem systemischen Weltbild beruht (vgl. Königswieser 2004, S. 22 ff.), aber gleichzeitig auch

Wertorientierungen der »humanistischen Sozialpsychologie«, wie sie etwa den Konzepten von Kurt Lewin und Abraham Maslow zugrunde liegen, integriert (vgl. Gabor 2000, p. 153 ff.).

4. Konsequenzen für die Beziehung der Berater zu den Klienten

Diese Charakterisierung von Haltung impliziert auch eine bestimmte Qualität von Beziehung zum Klienten:

- Unser Klientensystem umfasst das ganze System bzw. Teilsystem mit allen Mitarbeitern, nicht aber ausschließlich die Auftraggeber bzw. das Topmanagement. Wir arbeiten nicht nur mit den mächtigen Personen, sondern mit allen Hierarchieebenen.
- Da wir trainiert sind, in erster Linie die Ressourcen, die Potenziale und nicht die Defizite zu sehen, liegt uns mehr daran, mit Möglichkeiten, positiven Zukunftsbildern und Optionen zu arbeiten: Was läuft gut? Wo gibt es Erfolge? Welches ist die Vision des Klientensystems? Diese Haltung erweitert Handlungsfelder. Sie kann helfen, eingefahrene Denkschienen zu verlassen.
- Wir sind auf der Suche nach den Energieblockaden. Sind sie beseitigt, »fließt es wieder«. Meist wissen die Betroffenen am besten selbst, was sie blockiert und wie sie sich selbst helfen können.
- Feedback bedeutet Lernen und Selbststeuerung. Wir glauben an Selbstverantwortung, an Selbstheilungskräfte lebendiger Systeme, die es zu aktivieren gilt. Dabei sollten wir anschlussfähig sein.
- Da wir uns der Grenzen unserer Interventionsmöglichkeiten bewusst sind und Autopoiesis ernst nehmen, gehört bei allem Selbstbewusstsein auch Bescheidenheit zu unserer Haltung.
- Damit wir im ganzen System wirksam sein können, bedarf es der Neutralität in dem Sinne, dass kein Standpunkt als richtiger bewertet werden sollte als der andere. Wir sind Anwälte der Ambivalenz.

Diese Haltung ist nicht einfach. Sie bedeutet permanente Arbeit auch an sich selbst, Distanz zur Situation bei gleichzeitig intensivem Sicheinlassen, die eigene emotionale Resonanz als Information nutzend. Ohne Reflexion, Bewusstheit, d. h., ohne sich selbst, die eigenen blinden Flecken, Fehler, Werte, Grenzen zu kennen und zu akzeptieren, ist dieses paradoxe Oszillieren zwischen Nähe und Distanz kaum auszuhalten. Das Aushalten der Paradoxie und Unsicherheit gibt Sicherheit, Stabilität auf einem höheren Niveau, macht Professionalität aus. Die folgende Geschichte drückt diesen Zusammenhang aus.

Zwei Zen-Mönche, der eine bejahrte, der andere noch ganz jung, wanderten im Regenwald einen schlammigen Pfad entlang. Sie waren auf dem Heimweg zu ihrem Kloster. Da begegneten sie einer schönen Frau, die hilflos am Ufer eines reißenden Flusses stand. Der alte Mönch, der die Not der Frau erkannte, hob sie auf seine starken Arme und trug sie hinüber. Sie lächelte und schlang die Arme um seinen Hals, bis er sie am anderen Ufer sanft absetzte. Mit einer anmutigen Verbeugung dankte sie ihm, und die Mönche setzten ihren Weg schweigend fort. Nicht weit von der Klosterpforte konnte der junge Mönch nicht mehr an sich halten: »Wie konntest du nur eine schöne Frau in die Arme nehmen? So etwas ziemt sich nicht für einen Mönch!« Der alte Mönch sah seinen Gefährten an und sagte: »Ich habe sie dort zurückgelassen. Trägst du sie immer noch?«

5. Wertschätzung als Basiswert

Wertschätzung anderen Menschen gegenüber scheint uns im Systemansatz das entscheidendste Element der Haltung zu sein. Wir alle wissen, dass die Voraussetzung dafür die Wertschätzung sich selbst gegenüber, das eigene Selbstwertgefühl, ist.

Wer sich selbst nicht akzeptiert, kann andere Menschen nicht akzeptieren und lieben. Wer überstreng zu sich selbst ist, ist es auch anderen gegenüber. Was uns an den anderen freut oder ärgert, gibt tiefe Einblicke in den eigenen Charakter im Sinne von: »Was Peter über Paul sagt, sagt mehr über Peter als über Paul.« Hermann Hesse sagt: »Wenn wir einen Menschen hassen, so hassen wir in seinem Bild etwas, was in uns selbst sitzt. Was nicht in uns selbst sitzt, das regt uns nicht auf.« Ohne die oft zu engen Vorstellungen, wie etwas zu sein hat, loszulassen, ohne Zulassen, ohne Durchlässigkeit können wir kreative, ungewöhnliche Lösungen der Klienten nicht unterstützen und begleiten.

Immer, wenn wir besonders starke Gefühle empfinden, sei es Kränkung, Angst, Freude oder Sehnsucht, sind wir sehr nahe an unseren Basiswerten. Auch Gefühle wie Wut, Neid oder Konkurrenzdenken oder Maßlosigkeit gehören dazu. Hesse meint: »Ohne das Tier in uns sind wir kastrierte Engel.« Nochmals: All diese Gefühle bewusst wahrzunehmen, zu orten, sie in Auszeiten zu reflektieren bietet eine Art Leitsystem zu unserem eigenen, tiefer liegenden Wertekanon. Dieser bildet wiederum Pflöcke und Stützen für unsere Identität, kann aber auch Korsett und Gefängnis sein.