

LITERATURHINWEISE

<https://www.systemischer.com>

https://de.wikipedia.org/wiki/Steve_de_Shazer

<https://syst.info/>

<http://www.indigu.at>

SYSTEMISCHER ARBEITEN, WIE GEHT DAS?

Als systemisch arbeitendes Trainer- und Beraterteam machen wir uns bei indigu ständig Gedanken zur Frage: Was bedeutet es eigentlich für uns, systemisch zu arbeiten? Wie können wir systemisches Arbeiten unseren Kunden erklären? Wie können wir es unseren Teilnehmern erklären? Endgültig und abschließend wohl gar nicht. Das ist eben die Krux am Systemischen – dass es keine abschließende Definition dessen gibt, was es ist. Daher hier eine Annäherung an den Begriff „systemisches Arbeiten“ in Form einer Fülle an Gedanken systemisch arbeitender Menschen.

Dieser Artikel wurde in Zusammenarbeit mit dem indigu-TrainerInnen-Team erarbeitet. Eine Auflistung der Mitwirkenden finden Sie am Ende des Artikels.

DER VERSUCH, SYSTEME EINFACH UND VERSTÄNDLICH ZU DEFINIEREN

Sehen wir uns ein Mobile an, welches an der Decke des Kinderzimmers hängt. Wir stoßen es an, ein Klang ertönt und die Elefanten, Blumen oder Delfine wippen und drehen sich in ihrem eigenen Rhythmus. Jedes Teilelement des Mobiles ist mit jedem anderen Teilelement direkt oder indirekt verbunden. Wird eines der Elemente bewegt, verändern sich die anderen Elemente mit. Ähnlich verhält es sich in sozialen Systemen: Wenn sich ein Element bewegt, wenn zum Beispiel ein Teammitglied eine Entscheidung trifft, beeinflusst diese Entscheidung das ganze System! Tatsächlich geht man in einem sozialen oder organischen System von einer noch höheren Komplexität aus, als das Mobile aufweist. Im Mobile nehmen wir an, dass sich die Elemente sowie die Fäden, und damit der Abstand zwischen den Komponenten, nicht verändern. In systemischen Beziehungen ändern sich Distanz und Nähe oder die Menschen selbst sehr wohl: Aussehen, Alter, Erfahrung, Wissen, Schnelligkeit, Charakter, ... befinden sich in laufenden Veränderungsprozessen.

Es sind in Systemen also zumindest folgende Faktoren in ständiger Veränderung: die Elemente an sich, deren Lage, die Verbindungen untereinander, die Beziehung zum Innen und zum Außen des Systems und die Motive der beteiligten Elemente, um nur einige zu nennen.

SYSTEMISCH ARBEITEN

oder systemisch Denken abschließend zu definieren ist unserer Auffassung nach per se nicht möglich. Zum Vergleich: Auch Begriffe wie Wertschätzung, Glaube, das Denken an sich u.s.w. können wir nicht letztgültig beschreiben. Solche Definitionen bedürfen immer wieder der Veränderung und Erweiterung. Systemisches Denken und Handeln bedeutet für uns, einen Weg zu gehen, der noch nicht eindeutig, abschließend festgelegt, nicht vorbestimmt ist. Ein Weg, der im Gehen entsteht und sich an Leuchttürmen orientiert. Leuchttürme in diesem Fall könnten bestimmte innere Haltungen sein, die im Kommunizieren und Handeln sichtbar werden. Diese Leuchttürme ähneln Motiven, Wünschen oder dem eigenen Willen mehr als allgemeingültigen, festgelegten Gesetzen. Es bedeutet eher, ein Ziel anzusteuern, ohne den genauen Weg dorthin bereits zu kennen. Mit „systemischer“ bezeichnen wir das Bestreben, systemische Ansätze immer mehr ins eigene Denken und Handeln zu integrieren, im Bewusstsein, dass dies ein Weg ist, der kontinuierliche Praxis erfordert.

Wie könnte ein solcher Leuchtturm aussehen?

Systemische Gedanken- oder Handlungs-Modelle könnten einen derartigen Leuchtturm darstellen und dabei helfen, ein System einsichtiger und verständlicher zu machen, sprich die Komplexität, die in Systemen steckt, zu rastern oder systematisieren, ohne dabei das System oder die Betrachtung an sich zu vereinfachen bzw. zu verändern. Diese Modelle können als Richtlinie für die eigene Kommunikation oder das eigene Denken verwendet werden.

Im Folgenden stellen wir Ihnen ein solches Gedanken-Modell vor, das die drei Reflexions-, Handlungs- oder auch Führungs-Ebenen Selbst (ICH), Andere (DU), Systeme (WIR) als Grundlage hat. Wir beschreiben die Merkmale und Auswirkungen systemischen Denkens in Bezug auf sich selbst, also die Selbststeuerung (ICH), den Umgang mit einem oder mehreren Gegenübern, also die Kommunikation (DU) und das größere Ganze, das heißt Systeme und ihre Umwelt (WIR) bzw. deren Ziele oder Motive.

SYSTEMISCHER IM ICH // SELBSTSTEUERUNG

Einer der ersten Leuchttürme für den einzelnen ist die Erkenntnis, dass nichts in linearen, trivialen Zusammenhängen, sondern alles in komplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu anderen Faktoren steht. Wir akzeptieren also, dass es Systeme und systemische Zusammenhänge

gibt. Wir respektieren und beachten, dass es in einem System Zusammenhänge gibt, die sich uns nicht sofort erschließen und die mit unseren gängigen Ordnungs- und Linearitätsmustern nicht beschreibbar sind. Was aber nicht bedeutet, dass wir in unserer Arbeit die Ordnung an sich loslassen. Im Gegenteil, man kann davon ausgehen, dass auch wenn sich Elemente im System oder in ihrer Beziehung zueinander verändern, es noch als das System selbst bestehen bleibt – das ist nicht immer, aber häufig der Fall.

Welche Haltungselemente bzw. Prozesskompetenzen sind hilfreich in der Selbststeuerung?

- eine wertschätzende Grundhaltung sich selbst und anderen gegenüber
- die Einsicht, dass Diversität etwas Kostbares ist
- eine lösungsfokussierte, allerdings nicht problemphobische Haltungⁱⁱ
- konstruktivistisches Denken
- radikaler Ressourcen-Fokus
- ein Maß an „Sich-selbst-Eingestehungs-Fähigkeit“ also einer Nicht-Leugnung sich selbst gegenüber als Grundlage zur Selbstreflexions-Fähigkeit
- Zeit, Raum und Wille zur Selbstreflexion
- eine demütige Haltung des Nichtverstehens

SYSTEMISCHER IM DU // KOMMUNIKATION

Im systemisch verbundenen, ein gemeinsames Ziel verfolgenden DU, also in der zielorientierten Kommunikation bzw. Interaktion zwischen einem selbst und einer anderen Person oder einer Gruppe (z.B: TrainerIn mit Seminargruppe oder Führungskraft mit Team) heißt systemisch Arbeiten für uns vor allem „eine gewünschte Wirkung im Miteinander zu erzielen“ und das ohne Manipulationen, Wertungen, Beurteilungen oder Schuldzuweisungen. Es geht mehr darum, einen Wert, als einen „Mehrwert“ (gegenüber etwas anderem) zu generieren. Es gilt, ein zu kurz greifendes Richtig – Falsch, Wenn – Dann, Gut – Schlecht zu vermeiden und stattdessen vermehrt folgende Handlungen zu setzen:

- den Anderen in seinem So-sein annehmen
- die eigene systemischere Haltung leben – siehe ICH
- Grenzen, Rahmen und Regeln aufzeigen und setzen
- den Blick auf das größere Ganze richten
- voneinander und miteinander lernen
- fragende Gesprächsführung und Kommunikation auf Augenhöhe üben
- respektvolles „Abholen“ des Anderen

- eigene Irritationen oder hilfreiche Gedanken „öffentlich machen“
- Ausgeschlossenes einbeziehen und Vermengtes unterscheiden
- Inhalts und Prozesskomponente trennen können
- durch Perspektivenwechsel mehr von allen Systemteilen verstehen
- Unterschieds-basierte Fragen stellen
- Fokus auf die Ressourcen und die nächsten Schritte legen

SYSTEMISCHER IM WIR // SYSTEME

Für das WIR bedeutet systemischer zu arbeiten, das Größere zu sehen. Die Landkarte ist nur ein Abbild der Landschaft. In Landschaften wechseln im Vergleich zu Landkarten ständig die Rahmenbedingungen wie Wetter, Tageszeit, Klima, Licht, Anzahl und Arten der darin befindlichen Lebewesen. So auch in sozialen Systemen, also im WIR: Anzahl und Motive der Teammitglieder, Aufgaben und Projekte, Hierarchien und Organisationsstrukturen, Werkzeuge und Ressourcen, ...

Im systemischen WIR wird die Tatsache, dass die Kontextfaktoren wechseln können, miteinbezogen. Nicht jedes Thema ist in jedem Kontext relevant. Es gilt, nicht die Landschaft zu analysieren und daraus konkrete Auswirkungen und zukünftige Handlungen abzuleiten, sondern eine weitere Perspektive einzunehmen und herauszufinden, wo die größten Hebel im System sind. Man fragt, welche Handlungen gut funktionieren, um mehr davon zu machenⁱⁱⁱ. Und das in einer unendlichen Schleife immer wieder.

Eine Wirkung im WIR zu erzeugen, bedeutet unter anderem:

- einen Glauben / eine Zuversicht über das Positive des nicht gleich erkennbaren größeren Ganzen zu entwickeln
- Vertrauen in positive Entwicklungen zu haben und agiles Vorgehen zu fördern
- in Gesprächen „Anliegen, Ziel und Auftrag“ zu trennen und danach zu handeln
- Vermeintliche Hindernisse wertzuschätzen
- Geschichten und Erfolgsgeschichten zu erzählen und darüber Wirkung in der Wirklichkeit des Gegenübers zu erzeugen
- immer wieder nach dem Sinn des Tuns zu suchen
- Kontextveränderungen zu beobachten, sie zu beachten und spüren zu lernen
- Ziele und Visionen zu entwickeln und die Handlungen und das Denken daraus abzuleiten

DAZU EINE KLEINE ABSCHLUSSÜBUNG:

Denken Sie an eine Fragestellung/Veränderung in Ihrem privaten oder beruflichen Umfeld, die Sie dringend vornehmen möchten und beantworten Sie sich folgende Fragen schriftlich:

- Welchen ersten Schritt könnte ich tun, um Veränderung anzustoßen?
- Welche Auswirkung wird dieser auf meine unmittelbaren Beziehungen (DU) haben?
- Welche meiner eigenen Ziele und welche Ziele meiner Mitmenschen werden durch diese Veränderung beeinflusst und welche Bedeutung kann dies wiederum für mein Handeln haben?
- In welcher der drei Ebenen liegt für mich der größte Hebel zur Veränderung?

FAZIT

Systemischer Arbeiten ist sehr stark eine Haltungsfrage. Gedankenmodelle können als Hilfestellung, Leuchttürme oder Brücken dienen, systemisches Handeln zu ermöglichen oder zu unterstützen. Sie können uns helfen, eine klarere Sicht auf das komplexe, nicht abschließend definierbare Thema zu erhalten. Schematische Landkarten können eine erste Orientierung auf die Landschaft geben und letztendlich ist doch nur die Landschaft selbst die Landschaft.

Die besten Möglichkeiten zur Veränderung, den größten Hebel finden wir oft in uns selbst (ICH). Jede Veränderung im Selbst bringt eine Veränderung in der Beziehung zu anderen mit sich und beeinflusst die eigenen Umfeldsysteme nachhaltig.

Autor: Christoph Wolf, indigu. Unter Mitwirkung von Astrid Kollmann, Veronika Wolschlager, Martina Fahrnberger, Marein Orre, Franz-Xaver Burner, Sigrid Grottenthaler, Christian Harrer, Christian Kaiser, Regina Schläpfinger, Ruth Terink. Der oben angeführte Text gibt lediglich die Meinung des Autors und nicht unbedingt auch aller Mitwirkenden wieder.

i Vergl. Heinz von Försters „der Mensch als nicht triviale Maschine“

ii Vermutlich nach Steve de Shazer

iii Vergl. Steve de Shazers Lösungsfokussierten Ansatz