



# SYSTEMISCHE HALTUNG

Mehr als nur ein Coaching-Ansatz

November 2021

Lisa Aldiek

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Motivation.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Was bedeutet eigentlich System? .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Meine Berührungspunkte mit dem systemischen Ansatz.....</b>	<b>2</b>
3.1. Systemische Familientherapie im Psychologiestudium .....	2
3.2. Systemische Organisationsentwicklung .....	3
3.3. Systemisches Coaching .....	3
<b>4. Die Kernelemente des systemischen Ansatzes .....</b>	<b>4</b>
4.1. Beobachtung vs. Zuschreibung .....	4
4.2. Die Lösung liegt im System .....	5
4.3. Konstruktivismus – Wirklichkeit ist nicht gleich Wirklichkeit .....	5
4.4. Die bunte Welt der Perspektiven .....	6
4.5. Ressourcenorientierung – Wertschätzen und Nutzen was da ist .....	6
4.6. Der gute Grund .....	7
<b>5. Fazit.....</b>	<b>8</b>
<b>6. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>9</b>

# **Systemische Haltung – Mehr als nur ein Coaching-Ansatz**

## **1. Motivation**

Seit mehreren Jahren beschäftige ich mich intensiv mit dem systemischen Ansatz sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext. Ich habe schnell gemerkt welche Wirkung die systemische Haltung auf mich und meine Sichtweise auf Menschen, Prozesse und das Leben hat. In dieser Arbeit möchte ich aufzeigen, weshalb ich davon überzeugt bin, dass die systemische Haltung mehr als nur ein Coaching-Ansatz ist.

## **2. Was bedeutet eigentlich System?**

Die systemische Haltung umfasst die Art und Weise wie man generell auf Menschen und Systeme blickt. Zunächst einmal ist es dafür hilfreich, sich mit der Definition des Begriffes „System“ auseinanderzusetzen. Ein System besteht aus unterschiedlichen Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen oder voneinander abhängig sind. Sie ergeben zusammen ein Ganzes. Jede/r von uns ist Teil verschiedener Systeme und steht in Verbindung mit vielen unterschiedlichen Systemen mit sehr verschiedenen Einflüssen und Auswirkungen. Beispiele dafür sind die Familie, die Schule, Unternehmen, der Freundeskreis, der Sportverein usw. In jedem System gibt Wechselwirkungen und Abhängigkeiten untereinander. Dabei hat alles was gesagt oder nicht gesagt, getan oder nicht getan wird Auswirkungen auf das Restsystem. Ein schönes Beispiel dafür ist ein Mobile; Wenn dort ein Teil in Bewegung kommt, kommen auch die anderen Teile in Bewegung. Dabei ist nicht immer vorherzusehen, wie diese sich genau bewegen werden. Wenn sich ein Teil im System also ändert hat das einen Einfluss auf das gesamte Restsystem.

Verlässt eine Führungskraft beispielsweise das Team und es kommt eine neue hinzu, hat dies nicht nur einen Einfluss auf die gehende und die kommende Person, sondern auch auf das gesamte Team.

Wenn ein Coachee beschließt ihr Verhalten zu ändern, indem sie beispielsweise im Freundeskreis klarer die eigenen Bedürfnisse kommuniziert, hat auch das einen Einfluss darauf wie das Restsystem auf diese Veränderungen im Verhalten reagiert.

Es sind vor allem auch diese Wechselwirkungen, die betrachtet werden. Es geht also nicht um die Schuld- oder Ursprungsfrage, sondern um die Wahrnehmung einer Reaktion und Gegenreaktion. So spielt der Kontext bei allem was wir tun und wahrnehmen eine große Rolle.

## **3. Meine Berührungspunkte mit dem systemischen Ansatz**

### 3.1 Systemische Familientherapie im Psychologiestudium

Das erste Mal in Kontakt mit dem systemischen Ansatz kam ich in meinem Psychologie-Studium. Der Fokus lag damals auf der systemischen Familien-

therapie. Wir haben über ein Fallbeispiel gesprochen, bei dem ein Mädchen eine Essstörung entwickelt hat. Das Mädchen lebte in einer sehr harmoniebedürftigen Familie, in der Konflikte in der Regel nicht ausgetragen wurden. Auch zu der Zeit gab es einen unausgesprochenen Konflikt, der das Mädchen sehr belastete. Die Essstörung war in dem Fall das Sichtbarmachen dieses Konfliktes und dementsprechend nur ein Symptom dessen. Das Mädchen war dabei lediglich die Symptomträgerin. Damals lernte ich, dass man in der Therapie Menschen und Situationen nicht losgelöst von ihrem Kontext betrachten sollte und man das Problem nur dann bearbeiten kann, wenn man das ganze System im Blick hat. Dies war in dem Fall die Familie.

Ich fand diese Sichtweise sehr spannend und mich inspirierte der Gedanke Zusammenhänge stärker zu beleuchten und das Problem hinter dem Problem besser zu verstehen. Ich merkte schnell, dass diese Sichtweise nicht nur im therapeutischen Kontext hilfreich war, sondern durchaus auch auf andere Bereiche übertragen werden kann.

### 3.2 Systemische Organisationsentwicklung

In meiner Funktion als Personal- und Organisationsentwicklerin habe ich nach meinem Studium unter anderem Führungskräfte, MitarbeiterInnen und Teams bei Veränderungsprozessen begleitet. Ich erkannte, dass auch hier der Kontext und das System eine große Rolle spielen. So gab es häufig Wechselwirkungen zwischen Teams und Abteilungen. Konflikte konnten dabei oft dadurch gelöst werden, diese Wechselwirkungen sichtbar zu machen.

Ich habe außerdem schnell gemerkt, dass die Initiativen und Workshops erst dann wirklich erfolgreich waren, wenn flexibel auf die Teams und Einzelpersonen eingegangen wurde. Störungen haben Vorrang heißt es so schön. Ich lernte, dass das was hochkam, sei es Gefühle, Konflikte oder Themen, Raum und Zeit in diesen Prozessen benötigen. Diese zu übergehen, nur um sich an eine Agenda zu halten war oft eher hinderlich für den Prozess. Die Grundeinstellung, dass alle Gefühle und Themen „sein dürfen“ und man mit dem arbeitet, was entweder schon da ist oder was hochkommt hilft dabei, den Fokus auf die Themen zu lenken, die für die betroffenen Personen besonders wichtig sind. Ich erkannte, dass nicht ich die Expertin bin, sondern die Teams, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die Führungskräfte selbst. Sie alle sind die Experten bezogen auf ihre Arbeit und ihre Situation. Ich gebe als Prozessbegleiterin lediglich den Rahmen, sodass das Team die Lösungen selbst entwickeln kann, denn ich habe schnell gelernt, dass die Lösung immer im System selbst liegt.

### 3.3 Systemisches Coaching

Die Lösung liegt im System, heißt das die Lösung liegt auch in uns selbst? Ich wurde neugierig und beschäftigte mich immer mehr mit dem systemischen Coaching und legte den Fokus damit wieder auf das Individuum. Die

Kernelemente waren jedoch sehr vergleichbar. Auch bei der Arbeit mit Individuen lernte ich, dass die Lösung im Coachee liegt und ich durch Fragestellungen lediglich dazu beitrage einen Perspektivwechsel anzuregen. Ich begann nachzudenken und verstand, dass es sich bei dem systemischen Ansatz gar nicht um eine spezielle Vorgehensweise oder Methode handelt, sondern vielmehr um eine Haltung, die erst einmal beschreibt, wie wir dem Menschen grundsätzlich gegenüberstehen. Diese Haltung hat dabei einen großen Einfluss auf unsere Sichtweise auf Menschen und Prozesse und damit auch auf die Vorgehensweise bei unserer Arbeit. Dies ist unabhängig davon, ob man mit Organisationen, Teams oder Einzelpersonen arbeitet.

#### **4. Die Kernelemente des systemischen Ansatzes**

Die systemische Haltung hört also nicht bei Klienten und Coachees auf, sondern bezieht sich auf alle menschlichen Beziehungen.

Ich habe mir lange Gedanken gemacht, welche die verbindenden Kernelemente des systemischen Ansatzes für mich sind. Diese werde ich im Folgenden erläutern. Ich möchte darauf hinweisen, dass es sich dabei lediglich um die für mich persönlich prägendsten Elemente handelt.

##### 4.1 Beobachtung vs. Zuschreibung

Ein für mich relevanter Bestandteil des systemischen Ansatzes ist das Thema „Beobachtung versus Zuschreibung.“ Hierbei geht es darum, Situationen, Verhalten und Menschen nicht zu (be-)werten, sondern lediglich zu beobachten und gegebenenfalls zu beschreiben. Zuschreibungen implizieren schnell, dass es sich um Fakten handelt, dass etwas immer so ist wie es gerade gesehen wird und man daran auch nichts mehr ändern kann. Beobachtungen sind dagegen lediglich Beschreibungen der eigenen Wahrnehmung, die sich auf die jetzige Situation mit dem jetzigen Kontext beziehen.

*Beispiel:*

*Zuschreibung: „Jonas ist aggressiv.“*

*Beobachtung: „Ich nehme wahr, dass Jonas in dieser Situation emotional sehr aufgewühlt reagiert.“*

Ein weiterer Punkt, der daran anschließt, ist das Formulieren von Hypothesen. Im Gegensatz zu Thesen, die erstmal fest im Raum stehen, zeigen Hypothesen, dass es lediglich eigene Vermutungen sind, die nicht richtig oder falsch sein müssen.

*Beispiel:*

*These: „Jonas hat ein Aggressionsproblem.“*

*Hypothese: „Möglicherweise hat Jonas zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht für sich passende alternative Handlungsmöglichkeiten für solche Situationen entdeckt.“*

Hypothesen sollten im besten Fall so formuliert sein, dass sie zum einen den Kontext (Zeit, Situation) und zum anderen das Veränderungspotenzial („noch nicht“) mit aufnehmen. Dies zeigt, dass für jedes Verhalten mögliche Lösungsoptionen erarbeitet werden können.

#### 4.2 Die Lösung liegt im System

Wie bereits beschrieben umfasst die systemische Haltung unter anderem, dass man davon ausgeht, dass die Lösung im System liegt. Egal ob in der Organisationsentwicklung oder im Coaching: Es geht bei dem systemischen Ansatz nicht um Wissensvermittlung oder Beratung, denn das würde implizieren, dass man die Lösung bereits kennt. Die Lösung jedoch kennt nur der/die Coachee oder das Team selbst. Als Coach oder Prozessbegleiter/in kann man höchstens einen Vorschlag machen, der durchaus auch abgelehnt werden kann, wenn dieser als nicht hilfreich angesehen wird. Auch im privaten Kontext kann diese Haltung sehr hilfreich sein. Menschen neigen oft dazu von sich auf andere zu schließen und zu denken man kenne die perfekte Lösung, frei nach dem Motto „Ach das habe ich auch schon mal erlebt, das ist doch ganz klar. Da musst Du Dich einfach so oder so verhalten.“ Was mir in meiner Welt hilft, hilft jedoch nicht unbedingt auch wem anders, denn jeder Mensch ist individuell mit seinen Themen und Sichtweisen. Im Systemischen spricht man deshalb auch von der Grundhaltung des Nicht-Wissens. Es geht dabei nicht darum, dass man nichts weiß, sondern vielmehr darum, dass man die Erlebenswelt seines Gegenübers nie zu 100% begreifen und nachempfinden kann. Man kann lediglich versuchen sich mit Fragen zu nähern. Dies bringt uns zum folgenden Thema, dem Konstruktivismus.

#### 4.3 Konstruktivismus – Wirklichkeit ist nicht gleich Wirklichkeit

Der Konstruktivismus beschreibt, dass es nicht die eine richtige objektive Wahrheit gibt. Jeder Mensch erlebt die Welt individuell geprägt von seinen bisherigen Erfahrungen und Erlebnissen, seiner Erziehung, Sozialisation und seines Charakters. Dementsprechend gibt es nicht die einzige richtige Wahrnehmung, denn jede/r hat in seiner/ihrer Welt Recht. Um dies zu erklären bietet sich das Inselmodell von Vera Birkenbihl an, das beschreibt, dass jedes Individuum auf einer eigenen Insel lebt, die die Wahrnehmung prägt:

*„Diese Insel stellt die Welt eines jeden Individuums dar – geprägt mit der jeweiligen Kultur, den persönlichen Gewohnheiten, Vorstellungen, Meinungen, also all dem, was wir für „normal“ halten. Hinzu kommen noch die Erinnerungen, Erfahrungen und die Erziehung aus der Vergangenheit, die uns zu dem gemacht haben, wer wir sind, wie wir denken und wie wir fühlen.“ (N. Palme, 2016)*

Das Inselmodell erklärt auch, weshalb Menschen oft unterschiedliche Perspektiven und Meinungen haben. Das was auf der eigenen Insel Sinn ergibt, macht auf der Insel eines anderen gegebenenfalls keinen Sinn. Wir versuchen mit Sprache und Kommunikation diese Welten zu verknüpfen, allerdings funktioniert

das nicht immer. Sich bewusst zu machen, dass jede/r auf einer eigenen Insel lebt hilft dabei zu verstehen, dass es unterschiedliche Sichtweisen und Wahrheiten gibt und man nicht von sich auf andere schließen kann. Das hilft dabei, das Verhalten und die Sichtweisen seines Gegenübers besser nachvollziehen zu können.

#### 4.4 Die bunte Welt der Perspektiven

Für mich umfasst die systemische Haltung daher auch andere Perspektiven zuzulassen und einzunehmen sowie auch andere durch spezielle Fragen dabei zu unterstützen. Zum einen meine ich damit, bereit zu sein sich auf die Insel des anderen zu begeben und dabei die Situation aus einer anderen Perspektive wahrzunehmen, zum anderen aber auch seinen Fokus von dem Problem weg hin zu den Lösungsoptionen zu lenken.

Eine für mich sehr schöne und passende Geschichte ist dabei die Geschichte des verlorenen Schlüssels von Paul Watzlawick (2009) in die Anleitung zum Unglücklichsein. Bei dieser Geschichte steht ein betrunkenener Mann unter einer Straßenlaterne und sucht vergeblich nach seinem Schlüssel. Ein Polizist geht an ihm vorbei und fragt ihn, was er verloren habe. „Meinen Schlüssel“ antwortet der Mann. Der Polizist entschließt sich, dem Mann zu helfen und beide suchen nach dem Schlüssel. Nach einiger Zeit fragt der Polizist, ob sich der Mann sicher sei, den Schlüssel genau dort unter der Straßenlaterne verloren zu haben. Der betrunkene Mann antwortet; „Nein, nicht hier, sondern dort hinten.“ und zeigt ins Dunkle. Der Polizist fragt verwundert: „Warum suchen wir dann hier?“, daraufhin entgegnete der Mann: „Dort hinten ist es doch viel zu finster.“

Die Geschichte zeigt, dass wir manchmal Schwierigkeiten haben unseren Blickwinkel zu wechseln. Den Blickwinkel zu wechseln kann häufig hilfreich sein, denn mehr desselben bringt nicht immer die gewünschte Lösung. Die systemische Haltung beinhaltet für mich auch die Perspektivenvielfalt wahrzunehmen und mehr in Möglichkeitsräumen denken zu können. Manchmal brauchen wir hierzu Unterstützung von außen. Als Coaches oder Prozessbegleiter/innen sind wir dazu da das Licht dort anzumachen, wo die Aufmerksamkeit bisher noch nicht hinging und somit neue Perspektiven zu öffnen. Es kann dabei helfen den Fokus eher dahin zu lenken, wo man hinmöchte, anstelle wo man weg von möchte. Meiner Ansicht nach ist das etwas, was man üben und in seinen eigenen Kontext übernehmen kann. Den eigenen Möglichkeitsraum zu öffnen trägt dazu bei, nicht zu lange im Tief zu verharren.

#### 4.5 Ressourcenorientierung – Wertschätzen und Nutzen was da ist

Um in Möglichkeitsräumen zu denken und Lösungsoptionen sichtbar zu machen, ist es hilfreich zu schauen, welche Ressourcen bereits vorhanden sind. Dies können unter anderem Kompetenzen, Erfahrungen und Personen sein. Die Ressourcenorientierung spielt für mich im systemischen Ansatz eine besondere

Rolle. Zu schauen welche Ressourcen vorhanden sind oder auch auf Ressourcensuche zu gehen und zu überlegen, wie diese in aktuellen oder zukünftigen Situationen einsetzbar sind, öffnet den Raum für Handlungsoptionen. Sich darüber im Klaren zu sein wie viele Ressourcen jede/r von uns zur Verfügung hat zeigt, wie selbstwirksam wir sein können, wenn diese richtig eingesetzt werden. Auch Wertschätzung spielt dabei eine große Rolle. Das wertzuschätzen was schon da ist oder schon getan wurde unterstützt dabei den Fokus eher auf die Lösung anstelle des Problems zu legen.

#### 4.5 Der gute Grund

Die systemische Haltung umfasst die Grundannahme, dass jeder Mensch gleich viel wert ist und gut so ist wie er oder sie ist. Dabei wird jedem Menschen eine positive Absicht in seinem Handeln unterstellt. Ich gehe davon aus, dass jeder Mensch einen guten Grund für sein Verhalten hat und das Beste gibt, was er oder sie kann. Dafür muss ich das Verhalten im ersten Moment noch gar nicht verstehen.

Stellen wir uns einmal die folgende Situation vor:

Herr K. wird gefeuert und erzählt seiner Ehefrau ein halbes Jahr lang nichts davon. Sie renovieren das Haus und schaffen sich das langersehnte Auto an. Frau K. findet durch Zufall heraus, dass ihr Mann sie seit einem halben Jahr belügt und bricht zusammen. Sie hinterfragt ihre Ehe und kann ihrem Mann nicht mehr vertrauen. Zudem muss sie ihre geplante Fortbildung absagen, um die Schulden begleichen zu können. Man mag zunächst denken: „Wie kann Herr K. seine Frau nur so belügen und sie so mit in die Situation hineinziehen? Welcher gute Lebenspartner würde das tun?“.

Wenn man sich jedoch das System und den Kontext ansieht, stößt man auf folgendes Bild: Herr K. hat nur ein sehr geringes Selbstvertrauen entwickelt. Er wurde in der Schule gemobbt, musste zwei Schulklassen wiederholen und im Familiensystem hat er immer das Gefühl vermittelt bekommen, dass er nicht gut genug sei. In der Ehe ist seine Frau diejenige, die Karriere macht und erfolgreich ist; Etwas, was in seinem Freundeskreis Anlass dazu gibt, ihn damit aufzuziehen. Sein Leben lang versucht er zu beeindrucken und andere stolz zu machen. Der Druck, den sich Herr K. macht, ist so hoch, dass er nicht wusste, wie er seine Kündigung erklären soll. Er wollte seine Familie und seine Frau nicht enttäuschen und sah zu dem Zeitpunkt keine andere Lösung für sich, als aus Verzweiflung zu lügen. Er fühlte sich schlecht und verstrickte sich immer tiefer in die Lügen, bis die Blase irgendwann platzte.

Es geht nicht darum, dass seine Erlebnisse das Verhalten von Herrn K. entschuldigen sollen, sondern darum, dass verständlich wird aus welchem Grund er so gehandelt hat. Aufgrund seiner Erlebnisse und der daraus resultierenden Glaubenssätze hat er für sich keine andere Option gesehen. Die Sichtweise, dass



jeder Mensch einen guten Grund für sein Verhalten hat und das Beste gibt, was er in seiner Situation mit seinem Kontext geben kann, hat einen entspannenden Effekt auf die Wahrnehmung von Konflikten.

## **5. Fazit**

Zusammenfassend kann ich sagen, dass der systemische Ansatz für mich kein Methodenkoffer ist, sondern vielmehr eine innere Haltung; Eine Grundhaltung, die einem ganz neue Perspektiven aufzeigt. Ich habe sehr schnell gemerkt, wie groß der Einfluss der systemischen Haltung auf meine Weltanschauung, mein Menschenbild und das Leben ist. Ich bin davon überzeugt, würde jede/r diese Kernaspekte verinnerlichen und leben, würde das die Welt zu einem besseren Ort machen. Eine systemische Weiterbildung würde ich daher jedem empfehlen, da sie ganz neue Perspektiven aufzeigt, man einiges über sich selbst lernt und durch die systemische Haltung entspannter auf sich, seine Mitmenschen und das Leben blickt. Für mich ist die Welt um einiges bunter geworden, seitdem ich den systemischen Ansatz kennengelernt habe. Der systemische Ansatz hat demnach nicht nur einen großen Einfluss auf meine Arbeit, sondern hat auch mich und mein Leben stark verändert und das ist das größte Geschenk, was ich aus den Weiterbildungen mitgenommen habe.

## **6. Literaturverzeichnis**

Palme, N. (2016), Inselmodel Vera Birkenbihl, in: muk-blog.de, <https://muk-blog.de/fachwissen/inselmodell-vera-birkenbihl/>

Watzlawick, P. (2009). Anleitung zum Unglücklichsein. Piper Verlag GmbH, München