



Johannes Herwig-Lempp

# Systemische Sozialarbeit

Haltungen und Handeln  
in der Praxis



Johannes Herwig-Lempp

# **Systemische Sozialarbeit**

Haltungen und Handeln in der Praxis

Mit 22 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

*Unseren Enkelinnen und Enkeln  
Yaron, Tamar, Oskar, Yam, Lasse, Nils, Lars*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

© 2022 Vandenhoeck & Ruprecht, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei, Brill Schönigh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau, Verlag Antike und V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: © polymanu/shutterstock

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen  
EPUB-Produktion: Lumina Datamatics, Griesheim

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-647-99442-0

# Inhalt

## **1 Systemische Eröffnung**

»Systemisch« hat für mich viele Bedeutungen  
Metaphern  
Die Bedeutung von Zitaten  
Sprache  
Wie werde ich Systemiker?

## **2 Sozialarbeit - ein toller Beruf!**

Sechs plus vier Handlungsarten der Sozialarbeit  
Nützliche Kompetenzen - (nicht nur) für  
Sozialarbeiterinnen  
Schnittstellenprofession und Königsdisziplin  
Macht macht nix - im Gegenteil!  
Selbstwirksamkeit: »Was immer ich tue, verändert die  
Welt!«

## **3 Kurze Geschichte des systemischen Arbeitens in sechs Ideen**

Erste Idee: Die Familie ist der Patient - nicht die  
Menschen, sondern die Beziehungen sind krank  
Zweite Idee: Die Familie als ein System  
Dritte Idee: Menschen sind autonom und eigensinnig  
Vierte Idee: Alles, was gesagt wird, wird von jemandem  
gesagt  
Fünfte Idee: Über Lösungen reden schafft Lösungen  
Sechste Idee: Systemisches Arbeiten kann in vielen  
Arbeitsfeldern nützlich sein

## **4 Von Haltung(en) zu Handlung(en)**

»Haltung«: Ein schillernder Begriff!?  
Über systemische Voraus-Setzungen

**5 Systemische Voraus-Setzungen I: Bilder vom Menschen**

Menschen sind keine Maschinen  
Alle Menschen sind eigensinnig  
Alle Menschen sind autonom  
Alle Menschen tun immer das, was sie wollen  
Jede hat gute Gründe für das, was sie tut  
Alle Menschen wollen immer kooperieren  
Alle Menschen wissen, was gut für sie ist  
Alle Menschen haben Ressourcen  
Alle Menschen haben gute Seiten  
Alle Menschen haben Vorstellungsvermögen  
Gemischte Gefühle sind ganz normal  
Alle Menschen sind im Hinblick auf diese Annahmen  
gleich

**6 Systemische Voraus-Setzungen II: Vorstellungen von Veränderung**

Es könnte auch anders sein  
Es gibt immer mindestens sieben Möglichkeiten  
Probleme sind Ansichtssache – Lösungen auch  
Veränderung findet immer statt  
Konflikte sind normal

**7 Systemische Voraus-Setzungen III: Bilder von Wirklichkeit**

Voraus-Setzungen sind nicht wahr  
Theorien sind Werkzeuge  
Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung  
Systeme existieren. Stimmt's? Stimmt nicht!  
Alles, was gesagt wird, wird von jemandem gesagt

**8 Systemisch ist politisch**

**Literatur**

**Register**

## Dank



### **Arbeitsmaterialien**

#### **Grundlagen**

Hinweise zum »Systemischen Lernen«  
Handwerkszeug: Der systemische Blick  
Von der Familientherapie zur Systemischen Sozialarbeit  
Systemische Zitate

#### **Sozialarbeit**

Die 6 plus 4 Handlungsarten der Sozialen Arbeit  
(Einige) Schlüsselkompetenzen von Sozialarbeitern  
Sozialarbeit ist anspruchsvoller als Beratung und  
Therapie

#### **Grundannahmen**

John L. Walter und Jane E. Peller: Grundannahmen eines  
lösungsorientierten Ansatzes  
Michael Durrant: Prinzipien des lösungenorientierten  
Arbeitens in Heimen  
Insoo Kim Berg und Lee Shilts: Grundannahmen über  
Lehrer, Schüler und Eltern  
Insoo Kim Berg und Lee Shilts: Working On What Works –  
Die wichtigsten Grundannahmen des WOWW-Ansatzes  
Sarah Pohl: Eine systemische Haltung  
Systemische Voraus-Setzungen

#### **Methodische Konzepte**

Hypothesen konstruieren: Neue Irrtümer erfinden

Hypothesen erfinden – in der Praxis  
Gute Gründe  
Widerstand als Erklärungsprinzip  
Erklärungsprinzipien  
Kooperieren – aber wie?  
»Besucher/Klagender/Kunde«: Arten der Beziehung  
zwischen Sozialarbeiter und Klient  
Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben  
Mit Zielen arbeiten  
Ziele gut formulieren

### **Systemische Gesprächsführung**

Gag – Gespräche aktiv gestalten  
Lob und Komplimente  
Erfolge auswerten – um sie nutzen zu können  
Das Reflektierende Team I  
Das Reflektierende Team II  
Schwierige Themen ansprechen

### **Systemische Fragen**

Verschiedene Frage-Formen  
Systemische Arten zu fragen I  
Systemische Arten zu fragen II  
Systemisch fragen  
Ungewöhnliche Fragen für das Sprechen über Probleme  
Beim Stellen ungewöhnlicher Fragen  
Die Wunderfrage  
Die Ohne-Wunder-Frage  
Skalierungsfragen  
Zirkuläre Fragen I  
Zirkuläre Fragen II  
»Was noch?« Gekonnt nach-fragen – mit Neugier,  
Ausdauer und Beharrlichkeit  
Fünf nützliche Fragearten plus ein Kompliment

Fragen erfragen

## **Karten**

VIP-Karte, Genogramm, Zeitstrahl, Organigramm,  
Lageskizze  
VIP-Karte  
Genogramm

## **Einladungen**

Das Konzept der Einladung  
Einladungen, etwas auszuprobieren – Vorschläge für  
Experimente und Aufgaben  
Wenn Klientinnen meine Vorschläge nicht umsetzen  
Gespräche mit Erwachsenen und Kindern

## **Verhandeln**

Eine systemische Sicht auf das Verhandeln  
Rafik Schami: Auf dem Basar  
Anregungen für Verhandlungen I  
Anregungen für Verhandlungen II  
In Verhandlungen kooperieren – aber wie?  
Ein Konzept für das systemische Verhandeln  
Möglichkeiten der Moderatorin eines Konflikts

## **Nicht alles gelingt immer**

Systemischer Notfallkoffer  
Systemische Tipps für den Umgang mit Misserfolgen



Alle Arbeitsmaterialien sind auch online abrufbar

# 1 Systemische Eröffnung

Ja, also dann wird der Anfang der Geschichte sein, dass ich das Weltpostulat ausspreche; das ist: ›Ich und die Welt sind eins.‹ Da werde ich über zwei Entscheidungsmöglichkeiten sprechen; denn das ist wichtig; dass das eine Wahl ist und nicht eine Konsequenz. Denn wenn es eine Konsequenz wäre, wäre es eine Notwendigkeit. Ich behaupte aber: Es ist keine Notwendigkeit. Es ist eine Haltung, die wir aus allen anderen Haltungen auswählen können.

Heinz von Foerster (2007, S. 64)

Sozialarbeit lässt sich als die Summe aller Tätigkeiten bezeichnen, die die Wahlmöglichkeiten ihrer Klienten erweitern und sie dabei unterstützen, ihre Lebenssituation zu verbessern. Indem sie die Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen voraussetzt und fördert, kommt der Sozialen Arbeit eine wichtige Aufgabe in unserer Gesellschaft zu. Im Blick hat sie insbesondere Benachteiligte oder von Benachteiligung Bedrohte. Diese sollen gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben teilhaben und teilnehmen können. Damit trägt die Soziale Arbeit nicht nur zu mehr Gerechtigkeit für diese Menschen bei, sondern bringt – und das wird vielleicht gar nicht so selten übersehen und vergessen – für *alle* Mitglieder unserer Gesellschaft einen Zugewinn an Lebensqualität. Zumindest ist das die Idee dahinter.

Innerhalb der Sozialarbeit kann der systemische Ansatz mit seinen Methoden, Theorien und Haltungen einen wichtigen Beitrag leisten. Er setzt voraus und geht davon aus, dass jeder Mensch über Autonomie und Eigensinn verfügt. Die Unterstellung von Autonomie respektiert Menschen als Experten ihres eigenen Lebens. Die Unterstellung von Eigensinnigkeit erkennt an, dass Menschen über das, was sie erleben und tun, selbst Sinn herstellen. Sie sind in der Lage und willens, für sich selbst zu entscheiden. Sie haben das Recht und die Fähigkeit, für sich selbst verantwortlich zu sein.

Der systemische Ansatz geht davon aus, dass sich alles ständig verändert. Für jeden ist es möglich, Einfluss auf die Umwelt und damit auf das eigene Leben zu nehmen. Damit stellt dieser Ansatz ein geeignetes und wirkungsvolles Werkzeug für Sozialarbeiter dar, Menschen zu ermutigen, für sich selbst und ihre Interessen einzutreten. Insofern ist er »politisch« und zielt darauf ab, dass Menschen sich als selbstwirksam erleben können. Dabei ist er, wie jedes Werkzeug, weder »wahr« noch für sich genommen besser oder schlechter als andere Ansätze. Ob, wann, in welchen Situationen und für welche Absichten und Zwecke er geeignet ist, kann jeder nur für sich selbst entscheiden.

Im vorliegenden Buch stelle ich den systemischen Ansatz vor und zeige auf, wie er in der Sozialarbeit<sup>1</sup> wirksam werden kann. In dieser Einleitung geht es zunächst um die Vielfalt an Interpretationen für das Wörtchen »systemisch«, es werden die in diesem Buch verwendeten Metaphern erläutert, einige sprachliche Aspekte angesprochen und die Bedeutung von Zitaten thematisiert sowie kurz die Frage angerissen: »Wie werde ich Systemiker?«

Anschließend stellt das Kapitel »Sozialarbeit – ein toller Beruf« einige Besonderheiten dieser Profession heraus und belegt, wieso ich diesen Beruf für so besonders anspruchsvoll und verantwortungsvoll halte. Wobei dies keine Abwertung anderer Professionen sein soll, sondern mehr eine Provokation und Aufforderung an uns Sozialarbeiter<sup>2</sup> selbst, die wir dies doch manchmal zu vergessen scheinen. Der Vielfalt der Handlungsarten, der benötigten Kompetenzen und der multiperspektivischen Herangehensweise können und sollten wir uns durchaus bewusst sein – so, wie ich finde, auch unserer Macht und der Macht unserer Klienten.

In einer »kurzen Geschichte des systemischen Arbeitens« stelle ich sechs für mich zentrale Ideen in der Entwicklung

des systemischen Ansatzes zusammen. Dabei wird die Lebendigkeit dieses Ansatzes deutlich, denn diejenigen, die ihn anwenden, entwickeln ihn ständig weiter - in die unterschiedlichsten Richtungen. Dies erinnert uns daran, dass auch dieses Buch keinen Endzustand darstellt, sondern die hier präsentierten Ideen und Methoden von all denjenigen, die es wollen, weiterentwickelt werden dürfen und auch sollen - also beispielsweise auch von Ihnen.

Wenn wir den systemischen Ansatz als eine Kombination von Theorien, Methoden und Haltungen begreifen, so machen für mich vor allem die *Haltungen* die Besonderheit seines Denkens und Handelns aus. Allerdings stellen sich die Fragen: Was genau ist eine Haltung? Wie »bekommt« man sie? Und wie kann ich diese Haltung bewusst einnehmen? Im vierten Kapitel entwickle ich hierzu eine Art Arbeitsdefinition. Mithilfe von »systemischen Voraussetzungen« können wir uns, so meine These, ganz bewusst für bestimmte Haltungen entscheiden und sie einnehmen - sofern wir dies wollen und für sinnvoll halten. Wir haben anschließend die Möglichkeit, aus diesen Haltungen heraus Ideen und Methoden für unser Handeln abzuleiten: Die Verbindung zur Praxis - zum tatsächlichen Tun - steht für mich im Vordergrund.

In den weiteren drei Kapiteln formuliere ich insgesamt 22 »systemische Voraussetzungen«, die unsere Bilder und Vorstellungen von Menschen (Kapitel 5), von Veränderung (Kapitel 6) und von Wirklichkeit (Kapitel 7) beeinflussen können. Diese Voraussetzungen sind ein Angebot, gewissermaßen ein Werkzeugkasten, aus dem wir uns bedienen können, wenn wir dies in bestimmten Situationen für nützlich halten. Denn immer geht es darum, wie wir aus den zunächst abstrakten und manchmal im ersten Moment unsinnig wirkenden Sätzen ganz praktische Überlegungen für das eigene Tun ableiten können. All diese »Voraus-

Setzungen« sind weder wahr noch falsch, können aber hilfreich sein, wenn wir sie für uns zu nutzen wissen.

Mit dem Kapitel »Systemisch ist politisch« schließt der Textteil ab. Denn es ist meine feste Überzeugung, die durchaus auf einiger Erfahrung beruht, dass das systemische Denken und Handeln die Selbstwirksamkeit von Klienten wie von Profis ganz entscheidend erhöhen kann. Wenn Menschen sich selbst Autonomie und Eigensinn unterstellen können, befähigt sie dies, sich (noch mehr) für sich selbst und ihre Interessen einzusetzen. Und eben dies ist *politisch*.

Im Anschluss finden Sie - neben einem Quellenverzeichnis, was durch seinen Umfang nicht einschüchtern oder erschrecken soll, sondern Verweise auf weitere und andere Ideen und Konzepte bietet - noch Arbeitsblätter, wie ich sie in Seminaren und Fortbildungen verwende, um kurze Zusammenfassungen von thematischen Einheiten zu bieten. Diese Arbeitsblätter sind auch als Downloadmaterial online abrufbar und wurden zu diesem Zweck noch einmal besonders aufbereitet. Sie finden den Downloadlink am Ende des Buches.

Folgende Symbole erleichtern vielleicht die Orientierung beim Lesen:



Hinweis auf Arbeitsmaterialien



Praxisbeispiel



Übung



Formulierungshilfen/Beispielsätze



## Downloadmaterial

*Es gibt immer mindestens sieben Möglichkeiten, zwischen denen wir wählen können – so lautet einer meiner Leitsprüche, der sich – für mich selbst ebenso wie in der Zusammenarbeit mit Klienten – immer wieder bewährt. Und er gilt auch für die vielen unterschiedlichen Beschreibungen von »systemischer Sozialarbeit«. Eine dieser Beschreibungen haben Sie in Form dieses Buches vor sich. Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen und Anregung damit – und die gelegentliche Erinnerung daran, dass selbstverständlich alles immer auch anders möglich wäre: Sie werden es auf Ihre ganz eigene Art lesen und verstehen.*

### **»Systemisch« hat für mich viele Bedeutungen**

Wenn ich im Folgenden kurz beschreiben will, was ich unter »systemisch« verstehe, habe ich eine ganze Reihe unterschiedlicher Antworten zur Verfügung. Eine sehr prägnante Beschreibung lautet für mich:

Systemisch bedeutet: Ich kann mich daran erinnern, dass es immer mehr und vor allem sehr verschiedene Perspektiven gibt. Eigentlich kann ich immer nach weiteren Ansichten suchen, die sich von meinen bekannten Sichtweisen unterscheiden.

Für mich lese ich das gleichzeitig als Anleitung oder Aufforderung, wenn ich mich in Schwierigkeiten sehe, wenn ich ein Problem habe, wenn ich mich auf eine herausfordernde Situation vorbereiten oder einfach auf neue Ideen kommen will: *Wie kann ich dies auf eine »systemische« Weise angehen?* Die obige Beschreibung von »systemisch« veranlasst mich, nach anderen Beschreibungs- und Erklärungsmöglichkeiten zu suchen. So könnte ich mir zum Beispiel folgende Fragen stellen:

Wie sehen die anderen Beteiligten jeweils die Situation?  
Wie erleben sie mich wohl?  
Was würden sie sich von mir wünschen oder erhoffen?  
Wie ginge es mir an deren Stelle?  
Wenn ich »von oben« aus einer Vogelperspektive auf uns schaue: Was würde mir auffallen?  
Wie würde sich mein Kollege verhalten?  
Welchen Tipp gäbe er mir, wenn ich ihn fragen würde?  
Was könnte ich tun, um das Ganze (für mich) noch schlimmer zu machen?

Eine anregende Idee, die ich mir in Erinnerung rufen kann, ist also: Das, was ich sehe, sehe ich immer aus meiner Position und meinem Blickwinkel. Auch wenn es mir so scheint, als ob etwas tatsächlich und wirklich so ist, wie ich es sehe, ist es doch nur *meine* Ansicht. Wenn ich meinen Standpunkt oder auch nur den Blickwinkel verändern würde, könnte ich etwas anderes sehen.

Dies gilt für uns alle in gleicher Weise: Verschiedene Menschen sehen und erleben Unterschiedliches, auch wenn sie sich vermeintlich »in der gleichen Situation« befinden. Das hat mit ihrem aktuellen Standpunkt zu tun – und damit, welche Geschichte sie durchlebten: was sie bisher erlebt, gelernt, erfahren, und wie sie das Erlebte beschrieben und erklärt, welche Sprache und welche Metaphern sie verwenden haben. Kurz: Auch dann, wenn sie sich auf eine gemeinsame Beschreibung der Situation, in der sie sich befinden, einigen, erleben sie doch unterschiedliche Wirklichkeiten.

Das klingt sehr theoretisch und kompliziert, vielleicht für manche auch unrealistisch, weitab von ihrer Realität oder gar »gefährlich« relativistisch, denn: Woran sollten wir uns halten, wenn nicht an das, was wir für »wahr« und für »wirklich« halten, oder von dem wir zumindest *glauben*, dass es wahr ist oder sein könnte? – Ich möchte jedoch gerne zeigen, dass diese systemische Sichtweise weder »schlimm« noch »gefährlich« ist, sondern sich in vielen Situationen als nützlich erweisen kann.

Die Annahme oder auch der Glaube, man wüsste die unumstößliche, zeitlose Wahrheit oder wäre einer solchen näher als andere, kann Konflikte befördern. Solange ich *glaube* (!), es gäbe *eine* richtige Beschreibung und Erklärung der Wirklichkeit, werde ich vermutlich auch die Hoffnung haben, sie finden zu können und in vielen Situationen womöglich auch schon gefunden zu haben. Andere werden da abweichender Meinung sein.

Sobald ich diese Annahme jedoch aufgebe und durch diejenige ersetze, dass es so etwas wie die eine Wahrheit oder eine *objektive Erfassung* der Wirklichkeit nicht gibt und geben kann, habe ich neue Handlungsmöglichkeiten. Ich kann mir erlauben, neue Ideen und Vorstellungen zu entwickeln, brauche mich nicht durch scheinbare Wahrheiten in meiner Kreativität selbst einzuschränken.

Allerdings fällt es uns nicht so leicht, diese Annahme aufzugeben, denn dies widerspricht unserem tief verwurzelten, traditionell eingeübten kulturbedingtem Glauben und ist dementsprechend »anti-intuitiv«: Sich gewohnten Denk- und Fühlgewohnheiten (selbst-)kritisch entgegenzustellen, erfordert, zumindest anfangs, einige Kraft.

Entscheidend für mich und mein Verhalten ist nicht, welche dieser Annahmen richtig sind und gültig, sondern an welche von ihnen ich jeweils im Moment *glaube* – oder richtiger: *gelernt habe* und *gewohnt bin zu glauben*. In diesem Buch möchte ich die Idee vermitteln, dass es hilfreich sein kann, die eigenen Annahmen *als Annahmen* (ich bezeichne sie auch als *Voraus-Setzungen*) zu erkennen. Und es ist mir erlaubt und tatsächlich möglich, sie bei Bedarf durch andere Annahmen zu ersetzen, mit denen ich eventuell besser zurechtkomme.

Neben der oben genannten verwende ich noch weitere Beschreibungen von »systemisch«. Alles in allem stelle ich

sie mit diesem Buch dar. Doch nicht immer kann und will man gleich ein ganzes Buch schreiben oder lesen, um sich einen Begriff zu erklären. Dann ist es sinnvoll, kurze Antworten zur Verfügung zu haben.

So habe ich mir einige verschiedene Antworten überlegt, die abhängig von Situation und Gesprächspartner passen können. Am besten sind sie m. E., wenn sie kurz sind und die Neugier der Fragenden eher wecken als sie gleich zu befriedigen. Jede der folgenden Antworten ist auf ihre Art für mich ebenfalls »richtig« und legt gleichzeitig den Schwerpunkt auf unterschiedliche (Teil-)Aspekte.

- »Systemisch« bedeutet für mich: Ich kann mich immer wieder daran erinnern, dass es viele verschiedene Perspektiven, Ansichten, Meinungen und »Wahrheiten« gibt - mehr als ich mir jemals vorstellen kann. Ich brauche nicht zu denken, nur meine Sicht sei die richtige.
- »Systemisch« meint für mich Vielfalt: Es könnte auch anders sein, es könnte auch anders beschrieben, erlebt und erklärt werden. Wenn ich systemisch arbeite, kann ich darauf achten, Vielfalt vorauszusetzen, herzustellen und zu ermöglichen - also mich zum Beispiel daran zu erinnern: »Es gibt immer mindestens sieben Möglichkeiten.«
- »Systemisch« kann für mich auch bedeuten: Ich erinnere mich daran, dass ich an meine Beschreibungen und Erklärungen nicht zu *glauben* brauche - sondern immer nach weiteren suchen kann.
- »Systemisch« lädt mich ein, auftrags-, ressourcen- und lösungsorientiert<sup>3</sup> vorzugehen. Es eröffnet mir die Möglichkeit, mich - insbesondere in schwierigen Situationen, in denen ich nicht weiterkomme oder unter Stress bin - zu fragen: Welche Aufträge habe ich? Welche Stärken und positiven Aspekte kann ich erkennen? Und welche Zielvorstellungen und Lösungsideen können wir entwickeln?

- »Systemisch« bringt für mich mit sich, dass ich alles in einen Kontext stellen und nach Zusammenhängen und Verbindungen suchen kann. Nichts passiert für sich allein, zu allem können wir Umgebungen und Umwelten finden. Als mögliche Frage formuliert: »Wer tut was - und was geschieht drum herum?«
- »Systemisch« sagt für mich aus: Meine Sprache gibt nicht nur Wirklichkeit wieder, sondern erschafft sie auch. Insofern versuche ich, mit meinem Sprachsystem Vielfalt darzustellen und in Erinnerung zu behalten. Beispielsweise indem ich »können« statt »müssen« und Konjunktiv (»Könn-junktiv«) statt Indikativ verwende, oder indem ich offene Fragen formuliere anstelle von geschlossenen.
- »Systemisch« meint für mich auch: Menschen verfügen über Autonomie und Eigensinn. Jeder Mensch konstruiert seine eigene Wirklichkeit, er bestimmt selbst über sich und möchte die Macht haben, sein Leben zu bestimmen. Systemisch bedeutet somit für mich auch die Annahme: Jeder hat Macht über sich selbst.
- »Systemisch« drückt für mich auch aus: Nur Menschen können etwas für sich verändern. Sie haben die Macht, Einfluss auf sich und auf ihre Umwelt zu nehmen - wobei sie auch dort auf Menschen treffen, die wiederum Macht haben und Einfluss nehmen können und wollen. Um Veränderung anstoßen zu können, ist es sinnvoll, sich der eigenen Macht - der Fähigkeit Einfluss zu nehmen - bewusst zu sein.
- »Systemisch« lässt sich für mich weiterhin als *politisch* verstehen. Politik ist für mich der Prozess, bei dem Menschen ihre Interessen im Austausch mit anderen Menschen vertreten, sie wahrnehmen und miteinander verhandeln. Die systemische Sicht unterstellt den Menschen eigene Interessen. Diese wollen, können, dürfen und sollen sie selbständig vertreten und

wahrnehmen. Systemisches Handeln im Allgemeinen und systemische Sozialarbeit im Besonderen versuchen die Menschen zu ermutigen, sich als selbstwirksam zu erleben und Verantwortung zu übernehmen.

- »Systemisch« ist für mich auch: Meine Annahmen und Voraus-Setzungen sind nicht wahr, sondern können allenfalls manchmal für mich nützlich sein, gewissermaßen als Instrumente oder Werkzeuge.
- »Systemisch« stimmt für mich vor allem mit einer Haltung im Umgang mit Menschen, Problemen, Situationen, Werten oder Konflikten überein, die eher gelassen, entspannt und freundlich ist. Und auch wenn mir das ganz sicher (und leider) nicht immer gelingt, weiß ich doch, dass eine solche Haltung Veränderung und Entwicklung leichter möglich macht.

Eine weitere Beschreibung, die für mich selbst hilfreich ist, wenn ich mir überlege, *wie* ich in einer bestimmten Situation arbeiten könnte, ist »der systemische Blick«. Er erinnert mich daran, dass ich auf ganz bestimmte Dinge mein Augenmerk richten kann, *wenn* ich systemisch vorgehen möchte: Zum Beispiel auf Aufträge, auf Lösungen, auf Eigensinnigkeit und Autonomie oder auf Wertschätzung. Indem ich meinen »Blick« darauf ausrichte, nehme ich nicht nur eine bestimmte Haltung und Perspektive (auf Aufträge, Lösungen etc.) ein, sondern bekomme zugleich auch eine Idee, was ich *tun* kann, das heißt, wie ich diesen Blick in konkretes Handeln übersetzen kann: Ich kläre (evtl. erneut) die Aufträge, ich spreche über Lösungsversuche und Lösungsideen (anstatt über Probleme und ihre Ursachen), ich spreche über die subjektiven Erklärungsversuche und biete Wahlmöglichkeiten an oder ich überlege, was ich komplimentieren oder positiv hervorheben könnte. Kurz: Der systemische Blick kann mir dabei helfen, zu erkennen, wie sich Haltungen und theoretische Ansprüche in praktisches Handeln umsetzen lassen.



Handwerkszeug: der systemische Blick

Selbstverständlich verwende ich, wenn ich gefragt werde, nicht alle diese Erklärungen gleichzeitig (sie fallen mir noch nicht einmal immer alle sofort ein). Nachdem ich jahrelang versucht hatte, die *eine, richtige* - am besten auch »*wissenschaftliche*« - Beschreibung von »systemisch« zu formulieren, ist mir irgendwann zum Glück aufgefallen, dass dieser Versuch mich nicht nur lähmt, sondern ich damit vor allem auch etwas ganz Unmögliches und nach meinem eigenen Verständnis vollkommen Un-Systemisches anstrebe: nämlich so etwas wie eine »wahre Definition« von »systemisch«. Das hätte mir auch schneller auffallen können. Als Systemiker wie auch als Sozialarbeiter und Wissenschaftler hatte ich eigentlich genügend Lebens- und Berufserfahrung, um mich zu erinnern, dass es (nach meinem Verständnis) »wahre Definitionen« ebenso wenig geben kann wie »wahre Theorien«. Unsere Aussagen können niemals vollständig und allumfassend sein - und sie brauchen es auch nicht zu sein.

Nicht einmal uns selbst können wir so einfach beschreiben und auf eine einzige Identität begrenzen:



Den Satzanfang »Ich bin...« kann ich auf unendlich viele Weisen vervollständigen: »... Sozialarbeiter/Deutscher/manchmal schüchtern/Vater von zwei Kindern/ Hochschullehrer/Systemiker/Bayer/meistens hungrig/Zeitungsleser/männlich/ alt/»weiß« (im Sinne von »alter weißer Mann«)/Ehemann/Sachsen-Anhalter/ bereit zur Mitarbeit/grauhaarig/neugierig/müde/wach/Auto- und Radfahrer/...«

Jede einzelne dieser Aussagen kann ich treffen, ohne verunsichert zu sein, damit zugleich vieles andere ungesagt zu lassen, das ebenfalls und genauso gut zutrifft. Aber allein schon die *Frage*, was davon ich nun »wirklich« sei, welche dieser Aussagen am zutreffendsten ist oder mich am besten

beschreibt, können wir an diesem Beispiel leicht als ziemlich unsinnig erkennen. Uns ist bewusst, dass noch so ausführliche Beschreibungen von uns selbst niemals ein vollständiges, allumfassendes, »ganzheitliches« und perfektes Bild liefern könnten. Wir gehören unterschiedlichen Gruppen an. Wir haben viele unterschiedliche Identitäten – und nicht nur eine. Wir sind divers. Statt eine perfekte Beschreibung erstellen zu wollen, kann es mehr Sinn ergeben, neugierig zu sein oder auch Neugier zu wecken.

Interessanterweise fällt es uns bei anderen Menschen schon erheblich leichter, sie in aller Kürze zu beschreiben und anschließend selbst zu glauben, unsere Beschreibung sei weitgehend zutreffend. Wir sind dann häufig selbst davon überzeugt, wir könnten diese Menschen mehr oder weniger »durchschauen«, könnten sie beziehungsweise ihren Zustand diagnostizieren und erklären, wie sie wirklich sind. Wir sind dann so von unserer Ansicht überzeugt und vergessen ganz routiniert, wie viele andere, weitere, ebenso zutreffende Beschreibungen es neben unserer eigenen noch geben könnte. Zugleich halten wir die Beschreibungen und Perspektiven der anderen für weniger bedeutsam und relevant (oder sogar für »falsch«). Zweifel an unserer eigenen Überzeugung können wir uns oft nicht einmal vorstellen – und erlauben sie uns auch selten genug.

So sehr der systemische Ansatz für mich von Bedeutung ist und sich oftmals bewährt hat, so sehr ist er doch nicht »wirklich« besonders, sondern auch nur ein Ansatz, eine Perspektive unter vielen. Unter diesen vielen Ansätzen ist er nicht mal »der beste« – ob und wie gut er ist, ist eine Frage der subjektiven, situationsbedingten Bewertung. Auch wenn ich persönlich es häufig für sinnvoll halte, mich an systemische Haltungen zu erinnern, systemische Methoden anzuwenden und mithilfe von systemischen Theorien zu reflektieren, so arbeite ich doch nicht ausschließlich

systemisch. Ich fühle mich am wohlsten, wenn mein Repertoire aus einer großen Auswahl an verschiedenen Ansätzen besteht. Dann kann ich je nach Bedarf in der Situation entscheiden, wie ich handeln oder vorgehen will. Dies kann bei mir einerseits eine gewisse Zurückhaltung und Demut in Bezug auf meine eigenen Ansichten hervorrufen, zugleich aber auch meine Akzeptanz oder Gelassenheit gegenüber anderen Meinungen und Überzeugungen erhöhen. Gleichzeitig könnte man daraus schließen, dass es letztlich immer eher um Einfluss und Macht als um Wahrheit geht, wenn wir uns darum bemühen, unsere eigene Auffassung durchzusetzen.

## **Metaphern**

In diesem Buch verwende ich vor allem vier Metaphern – »Sehen«, »Werkzeug«, »Brille« und »Haltung« –, auf die ich immer wieder zurückkomme. Metaphern sind »bildhafte Übertragungen«, mit denen wir unseren Gesprächspartner etwas zu erklären versuchen, indem wir es mit etwas anderem vergleichen. Tun wir dies (bspw. mit der Aussage: »Ein Team ist wie eine Familie.«), versuchen wir, einen bestimmten Aspekt besonders hervorzuheben – und hoffen darauf (oder unterstellen), dass unser Gegenüber schon verstehen wird, worauf wir uns beziehen (im Beispiel: was für uns das »Familienähnliche« eines Teams ist) und worin wir die Ähnlichkeit oder Übereinstimmung dessen, was wir vergleichen, sehen. »Bildhafte Übertragung« ist selbst wieder eine Metapher, mit der wir uns zum Beispiel den Begriff der Metapher »übersetzen«, so wie auch unsere Sprache metaphorisch ist, das heißt, immer »nur« eine Übertragung von dem, was wir uns vorstellen und/ oder auf das wir die Aufmerksamkeit unserer Gesprächspartner lenken wollen.

## »Sehen«

Die Metapher des Sehens (wie z. B. bei Formulierungen wie »Ich sehe das so«, »meiner Ansicht nach«, »von meinem Standpunkt aus betrachtet«, »eine Einladung zum Perspektivwechsel«, »ich betrachte das als ...«) ist uns sehr vertraut. Meistens verstehen wir sie wortwörtlich und sind uns gar nicht mehr unserer bildhaft-übertragenden Verwendung bewusst. Sobald wir jedoch darüber nachdenken, wie wir Metaphern verwenden, können wir beginnen, mit ihnen zu spielen - und uns dadurch neue Perspektiven (!) erschließen.

Da ich lebendig bin und mich ständig bewege, meinen Standpunkt verlasse und andere Positionen einnehme, ist es für mich selbstverständlich, meine Blickrichtung und damit meine Ansicht stets zu ändern und ändern zu können. Sieht (!) man es von dieser Warte aus, kommt es einem sogar merkwürdig vor, dass man auf immer den gleichen Standpunkt festgelegt (oder »festgenagelt«) werden sollte, denn selbstverständlich (oder: *natürlich*, denn von Natur aus) ändere ich meine Ansichten, solange ich lebe. Manche Aussichtspunkte besuche ich gern und immer wieder und gleichzeitig habe ich nicht immerzu die gleichen Ansichten beziehungsweise Aussichten. Systemiker verwenden die Metapher des Sehens sehr gern, beispielsweise wenn sie von »Perspektivwechsel« sprechen.

Die Sehen-Metapher hilft mir, mich zu erinnern, dass meine (An-)Sicht durchaus begrenzt und eben nur meine Sicht ist, während Ihre (An-)Sicht aller Wahrscheinlichkeit nach anders ist. Das, was ich präsentiere, ist auch nicht wahrer oder allgemeingültiger als andere Sichtweisen. Ich behaupte mit meiner Beschreibung nicht: So *ist* es. Und schon gar nicht: So *muss* es sein. Oder: *So muss* es gesehen werden.

Die Metapher des Sehens kann mir auch bewusst machen (»vor Augen führen«), dass *ich* es bin, der sieht - und

beispielsweise nicht, dass »es mich sehen lässt«. Ich selbst bin es, der all die Informationen, die meine Sehnerven mir zukommen lassen, strukturiert und der diesen erst eine Bedeutung gibt. Exemplarisch lässt sich das zum Beispiel an den bewusst mehrdeutig angelegten Vexierbildern zeigen – aber nicht nur das: Was ich sehe und wahrnehme, wenn ich aus dem Fenster oder durch ein Mikroskop schaue, worauf ich achte, was mir auffällt (und vor allem auch, was ich alles nicht sehe oder übersehe, weil ich es für irrelevant halte), hängt von meiner Vorbildung, meinen Vorkenntnissen, meinen Interessen und Absichten ab.



**Abb. 1:** Mutter, Vater und Tochter (© Fisher 1968, S. 275)

*Ob ich hier ein paar »sinnlose«, für mich nicht erkennbar geordnete Linien sehe, die für mich keine Bedeutung*

*erkennen lassen, oder ob ich (vielleicht erst nach dem Drehen des Buches) womöglich die Köpfe einer alten Frau, einer jungen Frau oder eines Mannes erkennen kann oder will, hängt davon ab, ob ich hinschaue (und auch, ob ich überhaupt hinschauen will) und was ich - unter Umständen nur mit etwas willentlicher Anstrengung oder der Hilfe Dritter, die mir zeigen, was ich sehen könnte, wenn ich will - erkennen kann.*

### **»Werkzeug«**

Systemische Konzepte lassen sich als Werkzeugkästen oder Instrumentensammlungen betrachten: Man kann sich ihrer bedienen, wenn man es für sinnvoll erachtet, muss es aber nicht - insbesondere, wenn man auch andere geeignete Instrumente und Werkzeuge für seine Zwecke findet.

Daher verwende ich verschiedentlich »Werkzeug« oder »Instrument« als Metapher. Ein Werkzeug ist ein Gerät, mit dem ich etwas Bestimmtes erreichen will: ein Hammer, eine Geige, ein Auto, eine Brille (über die ich einen Zusammenhang mit der Metapher des Sehens herstelle). Werkzeuge sind für sich genommen nicht gut oder schlecht.<sup>4</sup> Es ergibt keinen Sinn, sie nach ihrer Wahrheit zu beurteilen. Eine Brille ist nicht wahrer als ein Hammer. Eine Geige nicht schöner als ein Auto. Manchmal nützt mir ein Hammer mehr als eine Brille und meine eigene Brille ist für mich selbst nützlicher als die Brillen von anderen. Aber auch meine eigene Brille ist für mich nicht immer gleich nützlich. Beim Schlafen oder unter der Dusche kann ich sie nicht gebrauchen. Wer welches Werkzeug oder Instrument wann und wofür als nützlich ansieht, hängt von demjenigen ab, der es verwendet. Er entscheidet, wofür er es verwenden will, welchen Zweck es erfüllen soll und ob er es überhaupt verwenden möchte (nicht immer verwenden andere für ihre Absichten die Instrumente, die ich für die geeigneten halte).

Wenn ich ein neues Werkzeug ausprobiere, kommt es mir fremd vor. Ich benötige Erfahrung im Umgang damit, um es sicher und zielgerichtet anwenden zu können. Für die Entscheidung, ob und wann ein Werkzeug oder Instrument nützlich ist, benötige ich ein wenig Übung oder Wissen darüber. Dies gilt für Fuchsschwanz, Hammer, Blockflöte oder Klavier gleichermaßen. Das Üben erfordert ein wenig Geduld, Ausdauer und Hartnäckigkeit. Um überhaupt mit dem Üben zu beginnen, benötige ich die Überzeugung: Es lohnt sich! Wenn ich gesehen habe, wie andere diese Werkzeuge bedienen, werde ich mich nicht so leicht entmutigen lassen. Selbst dann nicht, wenn es sich ungewohnt anfühlt und nicht gleich die gewünschten Ergebnisse bringt.

Die Metaphern des Sehens und der Werkzeuge sind für mich hilfreich, weil sie mich an den Anteil der Subjektivität allen Handelns und allen Wissens erinnern: Damit etwas gesehen wird, braucht es *jemanden*, der sieht, hinschaut, wahrnimmt. Wenn niemand da ist, der guckt, wird auch nichts gesehen, »es« bleibt ungesehen. Um etwas als Werkzeug verwenden zu können, muss es von jemandem als Werkzeug, das *für einen bestimmten Zweck verwendet werden kann, erkannt werden*. Ansonsten ist das funktionsfähigste Werkzeug oder Gerät nutzlos und liegt nur herum.



Die meisten von uns werden ohne Anleitungen nicht in der Lage sein, in einem Haufen von Geröll und Kies die steinzeitlichen Geräte (geschliffene und bearbeitete Steine) zu finden, die als Messer, Feuersteine oder Pfeilspitzen dienen könnten. Ein Mensch aus jener (Stein-)Zeit wüsste wiederum nicht, was er mit einem Kugelschreiber, einer Kaffeemaschine oder einem Fahrrad anfangen könnte.

All dies lässt aus (meiner) systemischen Sicht die Werkzeugmetapher für uns nützlich werden. Sie unterstützt

uns dabei, die Bedeutung systemischer Ansätze in Bezug auf ihre Allgemeingültigkeit, Wahrheit und Nützlichkeit in vielen beliebigen Situationen zu relativieren. Denn schnell geraten wir in die Versuchung, unsere eigenen Vorgehensweisen und Überzeugungen für wahrer zu halten als andere. Wenn es uns gelingt, immer wieder den Werkzeugcharakter in Erinnerung zu behalten, ermöglichen wir uns selbst mehr Wahlmöglichkeiten - und ein wenig Gelassenheit. Im Übrigen geht es mir vor allem darum, zu zeigen, an wie vielen Stellen man nach *mehr* Möglichkeiten suchen kann - und *auf welche Weisen* das möglich ist.

Methoden, beispielsweise in der Gesprächsgestaltung, als Werkzeug zu betrachten, ist mehr oder weniger einleuchtend. Wir beurteilen sie danach, ob sie in der jeweiligen Situation nützlich sind. Wohingegen wir uns bei Theorien eher fragen, ob sie stimmen und ob sie wahr sind. Haltungen schließlich bewerten wir nach den Fragen »Darf ich das? Ist das erlaubt?«, also nach ihrer ethischen Ausrichtung. Kriterium zur Beurteilung von Methoden ist ihre Nützlichkeit, von Theorien hingegen eher die »Wahrheit«, von Haltungen die »Aufrichtigkeit«. Der Vorschlag jedoch, alle drei Grundkategorien systemischer Sozialarbeit als Werkzeuge zu betrachten, ist vielleicht überraschend und sicherlich gewöhnungsbedürftig. Und doch könnte sich diese Herangehensweise, so meine Hoffnung, auch für Sie als nützlich erweisen.

### **»Brille«**

Die Metapher der Brille verbindet für mich die Vorstellungen des Sehens einerseits und des Werkzeugs andererseits: Brillen sind Werkzeuge, mit denen wir uns das Sehen erleichtern können. Unterschiedliche Brillen bieten unterschiedliche Ansichten, gleich in zweierlei Hinsicht: Einerseits erhält der Brillenträger je nach Brille unterschiedliche Ansichten von dem, was vor ihm ist. Nicht

zu vergessen, dass die Welt weder mit noch ohne Brille so zu sehen ist, wie sie sich »wirklich« darstellt: Denn ob mit oder ohne Brille – in keinem Fall bekommt man eine wirkliche, »wahre« Sicht auf die Welt. Andererseits sieht der Brillenträger selbst für andere immer wieder anders aus, je nachdem, welche Brille er gerade trägt. Beides hängt u. a. von den Sehstärken, der Färbung der Gläser oder dem Design des Gestells ab. Für beides trägt der Brillenträger die Verantwortung, er hat sich für seine Brille entschieden. Jedoch gilt auch hier: Auch sie sehen ohne Brille nicht »wahrer« oder »wirklicher« aus als mit ihrer Sehhilfe, sondern lediglich ein wenig anders. Zusammenfassend lässt sich also festhalten: Mit jeder Brille stellt sich einerseits die Welt für den Träger anders dar, und andererseits stellt sich der Träger auch der Welt anders dar.

An der Brillen-Metapher ist zudem vorteilhaft, dass ich damit die Vorstellung verbinde, zwischen verschiedenen Brillen wählen zu können und auch zu dürfen. Für uns ist es heutzutage selbstverständlich, dass wir frei sind, zu entscheiden, ob und welche Brillen wir tragen. Auch können wir uns vorstellen, dass man neue Brillen erfinden könnte, mit denen man Dinge sieht (oder mit denen man selbst aussieht) wie nie zuvor. Brillen, die es noch gar nicht gibt, die aber wiederum zu neuem Sehen beziehungsweise neuem Ansehen und Angesehen-Werden führen könnten, zu einem veränderten Blick auf die Welt und/oder auf den Träger.

Metaphern sind Analogien, die *von* jemandem hergestellt werden und für andere nachvollziehbar sind oder auch nicht. Sie stellen einen Zusammenhang zwischen zwei Gegenständen, Personen oder Ereignissen her, der vorher so nicht bestanden hat. Ähnlichkeit ist keine Eigenschaft von Dingen oder Gegenständen, auch wenn wir sie sprachlich so behandeln (»A ist B ähnlich«). Ähnlichkeit besteht immer nur *für jemanden*. Indem ich andere auf die Ähnlichkeit von

zwei Personen aufmerksam mache, eine Ähnlichkeit, die zunächst nur für mich und meine Sichtweise existiert, kann ich diese Ähnlichkeit auch für andere zugänglich machen. Vielleicht können sie diese Ähnlichkeit nicht sehen oder möchten sie gar nicht herstellen. Ähnlichkeit ist daher eine Zuschreibung, die jemand vornimmt – und ob sich andere darauf einlassen (oder nicht), ist ihre Entscheidung. Man könnte also sagen: Eine Ähnlichkeit zu erkennen, bedeutet, eine Ähnlichkeit zu konstruieren.

## Die Bedeutung von Zitaten

1 + 1 = 10

Jürgen Beetz (2013, S. 338 u. 345)

In meinen Texten verwende ich gerne Zitate – und auch bei ihnen geht es um so etwas wie Ähnlichkeiten. Sie scheinen mir zu passen und etwas auszudrücken, was mir wichtig ist. Umso bedeutsamer ist mir, ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass auch diese Ähnlichkeiten nicht »notwendig« oder gar »zwingend« sind. Ich verwende diese Zitate nicht als »Beweise«, die die Wahrheit von etwas belegen sollen. Zitate sind für mich niemals »wahr«, auch wenn sie häufig mit eben dieser Absicht verwendet werden und genau so wirken sollen. Was der Autor im geschriebenen Text sagt, *scheint* durch die Zitate bestätigt zu werden. Weil andere, möglicherweise bekanntere und berühmte Menschen das so oder ähnlich auch schon gesagt und geglaubt haben, erscheint es glaub(!)würdiger.

In diesem Buch verwende ich eine ganze Reihe von Zitaten. Aber auch wenn ich selbst manchmal in Gefahr geraten kann, zu glauben, ich könnte damit »beweisen«, ich hätte Recht, und zu erkennen, wie es »wirklich und wahr« ist, hoffe ich doch, dass wir alle kritisch genug bleiben und eben genau *nicht* daran *glauben* und *nicht glauben, sicher*