

Die Säulen des systemischen Ansatzes

Rainer Orban

Ein Grundverständnis des systemischen Ansatzes

Systemische Ideen und Methoden waren in den letzten 25 bis 30 Jahren vornehmlich eine Domäne der im SGB VIII geregelten Dienste der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, der Psychiatrie und zunehmend auch im Management. Doch in den letzten zehn Jahren verbreiten sie sich immer mehr im Bereich der Frühen Hilfen und der Arbeit in Kitas. Aktuell können wir allein in Deutschland auf weit über 50.000 Personen blicken, die eine mindestens zweijährige systemische Weiterbildung nach den Richtlinien der beiden großen Systemischen Dachverbände DGSF¹ und SG (Systemische Gesellschaft) absolviert haben.

Was genau ist nun der systemische Ansatz?

Da das systemische Denken und Handeln einerseits auf naturwissenschaftlichen Prinzipien und andererseits auf konstruktivistisch-philosophischen Überlegungen beruht, gibt es je nach Ausrichtung unterschiedliche Definitionen.

Systemisch zu arbeiten wird hier als die Übersetzung einer systemtheoretisch-konstruktivistisch fundierten Grundhaltung in die gelebte Praxis (s.u.) verstanden. Dabei ist zunächst zu berücksichtigen, dass systemisches Arbeiten nicht gleichbedeutend ist mit systematischem Arbeiten. Auch wenn systemisch aus- und weitergebildete Fachkräfte zuweilen sehr systematisch in ihrem Vorgehen sind (aus guten Gründen und aus guten Gründen tun sie auch mitunter genau das Gegenteil), so ist die Nähe der beiden Begriffe dennoch irreführend.

Prägnant formuliert soll hier folgende Definition gelten: Das Systemische am Systemischen ist Rückkopplung - also das Denken in Wechselwirkungs-

prozessen zwischen verschiedenen Systemen wie Personen, Gruppen, Familien, Teams, Organisationen usw..

Systemisches Arbeiten mit seiner Fokussierung auf Wechselwirkung und den Umgang mit Komplexität steht zuallererst für ein dezidiert prozessorientiertes Vorgehen.

Der systemische Ansatz basiert auf zwei Säulen, das sind zum einen die Systemtheorien, die es sehr vielfältig in der naturwissenschaftlichen Forschung gibt. Sie befassen sich mit der Beschreibung komplexer Zusammenhänge. (siehe Kasten). Die Zweite Säule ist der Konstruktivismus (siehe Kasten). Diese beiden Säulen sind historisch voneinander zu trennen. So gehen die ersten Ideen des Konstruktivismus zumindest zurück bis zu Philosophen im antiken Griechenland, wie z.B. Heraklit und Epiktet, während die modernen Systemtheorien gemeinhin ihren Ursprung in der Formulierung einer Allgemeinen Systemtheorie durch Ludwig von Bertalanffy (1950) haben. Zudem gehen sie auf die Arbeiten von Norbert Wiener und anderen zur Kybernetik (Lehre von der Steuerung) zurück.

Gleichzeitig verbinden beide Säulen das, wofür der systemische Ansatz steht. Das Fundament systemischer Arbeit liegt zum einem in der ihr zugrunde liegenden Erkenntnistheorie. Sie bildet die Basis des Verstehens, auf der „Systemiker*innen“ mit einer Vielzahl von Methoden in ihren jeweiligen beruflichen Kontexten ihre Arbeit versehen.

Ein solcher Blick auf die Welt mit all ihrer Komplexität, ist uns Menschen jedoch eher unvertraut. Sehr früh werden schon kleinen Kindern kausale Verbindungen, also Wenn-dann-Verknüpfungen vermittelt. Dies ist nicht nur der Logik unseres westlichen, auf Funktionieren ausgerichteten Weltbildes geschuldet, sondern zum Teil ist dies sicher auch eine Form wie Lernen „wirklich“ funktioniert. Zwischen „richtig“ und „falsch“, „drinnen und draußen“, „fremd und vertraut“ zu unterscheiden, wird

¹ Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie; www.dgsf.org. Als berufsübergreifender Fachverband zählt die DGSF aktuell über 7.000 Mitglieder.

so zur alltäglichen Kategoriebildung. Solche frühen Erfahrungen sind prägend dafür, wie Menschen Problemen und Herausforderungen begegnen.

Unser menschlicher Wahrnehmungsapparat hat sich zudem evolutionär so zu einer Instanz entwickelt, die die viel zu große Fülle an potenziellen Wahrnehmungen aktiv reduziert. Dies dient den Individuen dazu, sich überhaupt in der Welt bewegen zu können, ohne aus dem inneren Gleichgewicht zu geraten. Wahrnehmungen werden dazu in vertraute Kategorien eingeordnet. Dies ist meist sehr, sehr hilfreich, mitunter spielt unser Bewusstsein uns dabei den einen oder anderen Streich.

Mitunter macht unser Hirn uns unvertraute Phänomene auch passend, oder nimmt sie überhaupt nicht wahr (letztere Phänomene sind zum Beispiel durch bekannte Kippbilder zu illustrieren). Diese Eigenschaften unseres „Wahrnehmungsapparates“ sind womöglich ein Grund dafür, dass wir Menschen schnell dazu neigen, komplexe Vorgänge zu vereinfachen und einzugrenzen. Ebenso führen sie wohl zu der Vorstellung, dass das Verständnis eines Phänomens durch dessen Zerlegung in seine Einzelteile erreicht werden kann. Dabei wird jedoch übersehen, dass das Wesentliche mitunter gerade im komplexen Zusammenspiel dieser Elemente liegt.

Das hier vorgestellte „systemische Denken“ bietet einen völlig anderen Zugang zur Wirklichkeit.

„Nach den Erkenntnissen der modernen Neurophysiologie sind die Ordnungsbildungen des Gehirns, ... nicht das Ergebnis der Aktivität einzelner Nervenzellen oder logischer Operationen nach dem Modell des Computers. Die Forschung geht vielmehr davon aus, dass das Gehirn ein hochdynamisches, selbstorganisiertes Netzwerk mit extrem hoher Dichte der Verbindung zwischen den einzelnen Nervenzellen ist. Je mehr Nervenzellen direkt oder indirekt miteinander verknüpft sind, desto größer ist die Fähigkeit des Gehirns intelligente, also neue und nützliche Ordnungsbildung hervorzubringen.“ (Kruse 2010, S. 14f.)

Komplexe, nichtlineare dynamische Systeme verstehen zu wollen bedeutet daher, die Ganzheit

„System“, „systemisch“, „Systemtheorie“

Eine systemisch-erkenntnistheoretische Perspektive ist nicht kompatibel mit der Idee einer objektiven Wahrheit. Es gibt daher auch nicht die eine allgemeingültige Definition für System, systemisch und Systemtheorie. Strunk und Schiepek haben es einmal auf diese vage Form versucht: „Zusammenfassend wird unter einem System eine von der Umwelt abgegrenzte funktional geschlossene Entität verstanden, die aus Elementen besteht, die miteinander in Wechselwirkung stehen. Systeme können offen sein für Austauschprozesse mit ihrer Umwelt. Je nach Tiefe der Systemanalyse können verschiedene hierarchische Ebenen innerhalb eines Systems und heterarchische Wechselwirkungen zwischen Systemen unterschieden werden.“ (Strunk/Schiepek 2006, S. 8) Von Schlippe und Schweitzer folgern in der Neuauflage ihres Lehrbuchs der systemischen Therapie und Beratung: „Erst ein systemischer Blick einer Beobachterin lässt ein System entstehen. Denn erst diese entscheidet, welche Elemente, welche Beziehungen und welche Grenzen sie diesem System zuordnen will. Deshalb ist systemisch ein erkenntnistheoretischer Begriff (Was kann ich erkennen?), kein ontologischer (Was ist dort wirklich?).“ (von Schlippe/Schweitzer 2012, S. 31)

Dies ist zu unterscheiden von einem mathematisch-naturwissenschaftlichen Systembegriff, der nahelegt, dass durch das Zerlegen eines komplexen Systems in viele kleine Einzelbeziehungen (Analyse) eine Erkenntnis über das Verhalten eines komplexen Systems möglich wäre. Es wird also so getan, als ob die Gesamtheit eines Systems nicht weniger, aber auch nicht mehr als die Summe seiner Einzelteile sei. Bestimmte nichtlineare dynamische Systeme (wie Menschen, Familien, Organisationen) verfügen jedoch tatsächlich über qualitativ andere Eigenschaften als die Summe ihrer Elemente erahnen lässt (Strunk/Schiepek 2006, S. 10). Die massive Wechselwirkung zwischen den Systemelementen schafft dabei die Bedingung für die Möglichkeit der Emergenz (Selbstorganisation) bestimmter Ordnungsübergänge, es entsteht qualitativ etwas Neues. Diese Eigenschaft dynamischer Systeme (auch mitunter bezeichnet als „Instabilität“) führt dazu, dass sich spontan sprunghafte Zustandsänderungen ergeben, die eine völlig neue Qualität offenbaren.

und somit die Funktionen und die Beziehungen zwischen den Elementen des Systems zu betrachten. Dieses Verstehen- und Erkennenwollen ist ohne den Einbezug derjenigen, die beobachten, nicht denkbar. Damit wird auch die andere Säule des systemischen Arbeitens deutlich, nämlich der

Konstruktivismus. Von diesem ausgehend gibt es kein „Ding an sich“, also keine letztendliche Wahrheit. Es gibt nur Wahrnehmungen, oder wie Gunter Schmidt, der Entwickler der hypno-systemischen Arbeit, diese nennt, „Wahrgebungen“ (Schmidt 2004, S. 179ff.).

Damit ist gemeint, dass Menschen den Dingen, die sie wahrnehmen durch ihre aktive Konstruktion Wahrheitsgehalt geben. Die Wahrnehmungen werden also gleichsam zur Realität, zur Wahrheit. Der Transfer einer solchen erkenntnistheoretischen Perspektive in den praktischen Alltag, zum Beispiel pädagogischer Arbeit in Kitas hat enorme Auswirkungen. Ausgehend davon, dass es keine objektive Wahrheit gibt, sondern nur subjektive Wahrnehmungen, ist im Fokus aller fachlichen Diskurse der Abgleich subjektiver Betrachtungen. Es geht also nicht mehr darum, zu erkennen, wie das Kind oder die Familie wirklich ist. Stattdessen steht im Zentrum des Interesses der Austausch über die einzelnen Wahrnehmungen der Mitarbeiter*innen. In Fallbesprechungen zum Beispiel geht es so viel mehr um die Reflexion der verschiedenen Perspektiven der Fachkräfte, als um das Sprechen über die zu betreuenden Kinder und deren Eltern. Aus zahlreichen Fort- und Weiterbildungen von Kolleg*innen in Kitas wissen wir, dass gerade dieser letzte Aspekt eine enorme Entlastung schafft. Wenn es nicht um Wahrheit, oder um richtig oder falsch geht, dann geht es womöglich um das neugierige „Verstehen-Wollen“. Ein systemisches Handeln in solchen Kontexten versucht aktiv über das Erfassen der verschiedenen Sichtweisen zu einer gemeinsamen Perspektive zu gelangen. Eine Folge einer solchen Haltung ist häufig die, dass Phänomene von Abwehr und Widerstand fast gänzlich

Konstruktivismus

„Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“ Heinz von Foerster

Konstruktivismus ist ein Oberbegriff für eine Klasse von Erkenntnistheorien, die davon ausgehen, dass unser Erleben von der Welt, der Wirklichkeit, und von uns selbst hergestellt (‘konstruiert’) ist. „Kernthese des Konstruktivismus ist die strenge Subjektabhängigkeit jeder Erkenntnis, jeder Beobachtung“ (Schmidt, 1988). „Es sind nicht die Dinge selbst, die uns beunruhigen, sondern die Vorstellungen und Meinungen von den Dingen“, so bezeichnete dies schon der griechische Philosoph Epiktet (etwa 50 bis 138 n. Chr.), was verdeutlicht, dass der Konstruktivismus keine Erkenntnis der Moderne ist. Es ist oftmals so, dass die gewählten Beschreibungen mehr über den Beobachter zu verraten scheinen, als über das Objekt oder Subjekt seiner Beobachtung. Deshalb postuliert die sogenannte Kybernetik zweiter Ordnung, die Mitverantwortung der Beobachtenden für ihre Beobachtungen und ihre Rolle als Miterzeugende ihrer Realitäten (von Schlippe/Schweitzer 2012, S. 53). Der Konstruktivismus als Erkenntnistheorie wird durch eine Vielzahl allgemeinspsychologischer (etwa wahrnehmungs-, gedächtnis- oder denkpsychologischer) empirischer Befunde gestützt. Denn „schon die elementaren psychologischen Prozesse des Menschen – Wahrnehmung, Gedächtnis, interaktives Handeln – verweisen auf die zentrale Bedeutung konstruierender Operationen“ (Kriz/von Schlippe 2011, S. 144). Aus der Wahrnehmungspsychologie wissen wir, dass Wahrnehmung etwa durch selektive Aufmerksamkeit, Vorerfahrungen und kulturelle Erwartungen beeinflusst wird (Myers 2008, S. 259ff.). Selektive Aufmerksamkeit bedeutet, dass unser Bewusstsein in jedem Augenblick nur einen sehr begrenzten Aspekt von dem wahrnimmt, was wir erleben. „Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung“ (von Foerster 1985, S. 40).

verschwinden. An ihre Stelle treten Versuche des wechselseitigen Verstehens und der aktiven Zusammenarbeit.

Was heißt nun das für die pädagogische Arbeit in Kindertagesstätten?

In einer systemischen Pädagogik geht es darum, auf der Beziehungsebene Vertrauen und eine Zuversicht zu schaffen, die als so attraktiv wahrgenommen werden, dass die Tür der Veränderung von innen geöffnet wird, so, dass mein Gegenüber sich auf die Angebote, die ich mache, einlassen kann.

Gleichwohl die praktischen Auswirkungen des systemischen Ansatzes sehr attraktiv erscheinen, ist für viele eine solche Herangehensweise, bei der nicht in „richtig“ oder „falsch“, „wahr“ oder „unwahr“ zu unterscheiden ist, immer noch ein wenig exotisch. Menschlich ist das durchaus nachvollziehbar, denn letztlich bedeutet dies den Verzicht auf den eigenen Expertenstatus. Zudem entsteht Verunsicherung durch die Einsicht, dass komplexe, nicht-lineare Systeme nicht direkt steuerbar sind. Allerdings führen viele politische, wirtschaftliche und auch das Klima betreffende Krisen und Ereignisse der letzten Jahrzehnte, wie aktuell die Corona-Pandemie, immer deutlicher vor Augen, dass linear-kausale Beschreibungen (also Wenn-dann-Beschreibungen) offenbar nicht verlässlich funktionieren.

Einen komplexen Prozess wie Pädagogik (den Knaben führen) von einem systemischen Verständnis her zu betrachten, benötigt zunächst Respekt vor den Kräften der Selbstorganisation, die jedem Individuum per se innewohnen. Die amerikanische Kurzzeittherapeutin Yvonne Dolan, Nachfolgerin der beiden Pioniere der Kurzzeittherapie, Steve de Shazer und Insoo Kim Berg, formulierte ob dieser Herausforderung einmal in einem Seminar folgenden Dreiklang: 1. Ich tue mein Bestes, 2. ich bin authentisch und 3. es gibt für nichts eine Garantie.

Damit wird eine grundsätzliche Haltung, die Pädagog*innen als Prozessbegleiter*innen aufweisen

müssen, deutlich markiert. Eine lineare Steuerung von Prozessen innerhalb nichtlinearer dynamischer Systeme ist nicht möglich. Das eigene Expertentum ist daher kein Garant für den einzig richtigen Weg, die einzig richtige Lösung, für den ultimativen Erfolg. Es gibt nun zwei Ansätze, die eine systemische Pädagogik ausmachen:

1. Zwischen den Beteiligten (Systemen) sind strukturelle Kopplungen herzustellen;
2. Pädagogik / Erziehung ist als Kontextsteuerung zu begreifen.

Strukturelle Kopplungen können, wie Fritz B. Simon (2006, S. 78ff.) dies beschreibt, z.B. auch zwischen den körperlichen und psychischen Strukturen eines Individuums angenommen werden. Bezogen auf Pädagogik, die zentral auf der Gestaltung tragfähiger Beziehungen beruhen sollte, geht es darum, dass zum Beispiel über Rituale, Vereinbarungen, Abläufe usw. eine miteinander geteilte Idee entsteht, die letztlich Verlässlichkeit und Berechenbarkeit herstellt.

Dies gelingt zum einen natürlich durch den direkten Kontakt, doch zum anderen auch durch viele Dinge, die noch mehr als weiche Faktoren bezeichnet werden können. Das Klima, in dem all diese Kontakte stattfinden, stellt dabei einen wesentlichen Faktor dar, also welcher Geist in einem Kindergarten herrscht. Was ist die Idee des Kontaktes zwischen Erwachsenen und Kindern in der jeweiligen Kita? Wie sehen sich die pädagogischen Fachkräfte? Tragen sie auch in sich selber die Neugier, die Kindern so eigen ist und die es benötigt, um den Kindern (und Eltern) immer wieder unvoreingenommen zu begegnen? Sehen auch die Erwachsenen Hindernisse als Gelegenheiten neue Wege zu finden und zu gehen?

Den Kontext zu steuern, bedeutet, die Rahmenbedingungen in der Kita so zu gestalten, dass Selbstorganisationspotentiale angeregt werden. Unter Rahmenbedingungen wird dabei weitaus mehr und etwas anderes verstanden, als Regeln zu vereinbaren.

Bedenken Sie stets: „Die Anzahl der Regeln ist ein guter Indikator für die Angst im System“. Es sollte ein Einverständnis dafür geben, welchen Geist es benötigt, um die Selbstentfaltung der Kinder anzuregen, ihnen das Vertrauen und die Zuversicht zu geben, dass ihnen Wachstum und Entwicklung gelingen wird.

Damit Kooperation in der Kita gelingt, benötigt es dialogische Prozesse. Dies lässt sich systemisch-konstruktivistisch begründen: Wenn es kein „richtig“ oder „falsch“ gibt, dann führt der Austausch vieler Perspektiven im Team und die Erarbeitung einer geteilten Wahrnehmung über die Kinder und Eltern zu gangbaren Lösungen.

Ein dialogisches Miteinander ist so sehr hilfreich und nützlich. Vor dem Hintergrund einer systemisch konstruktivistischen Erkenntnistheorie haben viele Systemiker*innen daher auch eine Nähe zu der philosophischen Betrachtung von Martin Buber, der unter anderem den Satz geprägt hat: „Der Mensch wird am Du zum Ich“ (Buber 2010). Das Erkennen meiner selbst ist so nur im Zuge der Reflektion meines Gegenübers möglich. Das von Buber so formulierte „dialogische Prinzip“ kann also als Grundtypus sozialer Interaktion verstanden werden und sollte somit im Rahmen von pädagogischen Prozessen als Basis des interaktionalen Handelns verstanden werden.

Alle eine weitere, systemimmanente Eigenschaft von dynamischen Systemen können Paradoxie und Ambivalenz angenommen werden. Erst die Gegensätze und Unterschiede zwischen den einzelnen Teilen erlauben, dass eine Dynamik entstehen kann, aus der heraus ein System sich entwickelt. Ein tieferes Verständnis dieses Grundprinzips kann Pädagogen dabei helfen, Widersprüchlichkeiten, system- und kooperationskonstituierend zu würdigen und nutzbar zu machen, wie die folgenden Aspekte dies beispielhaft ausdrücken:

- Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten

könnten sich darin ausdrücken, dass Pädagog*innen zum Beispiel den Wunsch nach Veränderungsbereitschaft von Kindern und Eltern formulieren, gleichzeitig jedoch eine eigene Tendenz zur Beharrung an den Tag legen und umgekehrt.

- Als paradox könnten Anforderungen an Pädagog*innen wahrgenommen werden, die auf der einen Seite Flexibilität von ihnen erwarten und sie auf der anderen Seite zugleich zu einer großen Verbindlichkeit anhalten. Natürlich ist vielen Menschen klar, dass Sicherheit und Zuverlässigkeit sehr häufig gerade die Voraussetzungen für Flexibilität und Neugier sind. Zugleich ist die allgemeine Wahrnehmung häufig anders. Hier hilft es aufmerksam zu sein und die Widersprüchlichkeit proaktiv zu kommunizieren.
- Widersprüchlichkeiten können etwa zudem sein, dass Menschen etwas zusagen, es aber dann doch nicht tun. So ist, dass wir alle, das Leben. Sicher geht es Eltern in der Kita oft so. Sie sagen im Gespräch etwas zu, dann kommen sie nach Hause, dort erwarten sie noch ganz andere, dringlichere Herausforderungen und schon ist das eben noch Zugesagte auf der Prioritätenliste nach unten gerutscht. Keine böse Absicht, eher: *„Leben ist das, was passiert, während du dabei bist, andere Pläne zu schmieden (John Lennon)“*

Im Rahmen der Gestaltung von pädagogischen Prozessen in einer Kita aus einer systemischen Perspektive scheint es daher sinnvoll, nicht davon auszugehen, dass getroffene Vereinbarungen so eingehalten werden, wie sie verabredet wurden. Abweichungen sollten daher nicht als schnell zu tilgende Störung empfunden werden, sondern z.B. als wichtige Hinweise auf ernst zu nehmende Irritationen.

Da aus einer systemischen Sicht heraus Verhalten als kontextabhängig betrachtet wird, wird das konkrete Tun und Lassen von Menschen im Kontext

betrachtet und verstanden. Was Menschen tun erhält seinen Sinn vor dem Hintergrund der jeweiligen Rahmen- und Umweltbedingungen.

Ein beobachtetes Verhalten von Kindern oder Eltern kann z.B. zunächst durch die Pädagog*innen leicht als Nicht-Kooperation / Widerstand interpretiert werden. Ausgehend vom Konzept der Guten Gründe kann ermittelt werden, ob womöglich grundlegende Bedürfnisse bisher nicht ausreichend verstanden und gesehen wurden, so, dass es sich anders, als zunächst gedacht, gar nicht um Widerstand handelt, sondern z.B. womöglich um eine erfahrungsbedingte Skepsis. So kann es im Miteinander zu einem angemesseneren Verständnis und zu einem hilfreicherem Vorgehen, einer passenderen Lösung kommen. Von einem solchen Standpunkt aus sind Ambivalenz und Paradoxie für den pädagogischen Prozess extrem nützlich.

Ein letzter zentraler Aspekt systemischen Arbeitens, der hier angeführt werden soll, umfasst die Erkenntnis, dass es eine Eigenschaft von Systemen ist, dass sich Phasen von Stabilität und Instabilität abwechseln. In der Pädagogik, im Lernen sind daher Phasen von schnellem Wachstum ebenso zu erwarten wie Phasen der Konsolidierung und Stabilisierung. Pädagogische Prozesse sind also prinzipiell unvorhersehbar und die Prozesse daher nur bedingt auf ein bestimmtes Ergebnis hin steuerbar.

Zu guter Letzt:

Wem all das zu theoretisch, zu verkopft und insgesamt zu viel erscheint, dem kann auch sehr verdichtet geholfen werden:

Worum es eigentlich geht, das hat Ben Furman erstmals 2011 mit der von ihm so vorgestellten Blumentopftheorie erläutert. Es braucht, so sagt er drei Dinge, damit ein lösungsfokussiertes Vorgehen funktioniert:

1. Hoffnung
Pädagog*innen benötigen selber Hoffnung und Zuversicht, damit sie andere mit Hoffnung und Zuversicht anstecken, sie ermutigen können.
2. Zusammenarbeit / Kooperation
Um anderen, die isoliert leben und stets glauben, sie müssten sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen (was ein abwegiger Gedanke im Übrigen), ist es wichtig ihnen am Modell zu zeigen (und sie dabei einzuladen), wie Zusammenarbeit im Team und multidisziplinär geht und wie hilfreich und freudvoll dies auch sein kann.
3. Kreativität
Pädagog*innen, die wünschen, dass andere sich entwickeln, Neues lernen, tun gut daran, andere zu inspirieren, indem sie selber kreativ sind, ins Risiko gehen und neue Wege beschreiten.

Gerald Hüther im Übrigen benutzt, um zu formulieren, was wesentlich ist, damit Menschen lernen können, die Worte: Ermutigung, Einladung, Inspiration.