

Systemisches Denken bereichert

„Nicht die Dinge selbst beunruhigen uns, sondern die Meinung, die wir von den Dingen haben.“ (Epiktet und die Stoiker im 1. Jhdt. v. Chr.)

Im letzten Jahrhundert hat alles damit begonnen, dass die klassische Physik manche Phänomene nicht erklären konnte. Unschärferelation nannte Heisenberg das Phänomen, dass der Beobachter Einfluss nimmt auf das Beobachtete. Ein Beispiel: Licht ist Welle oder Teilchen; je nach Beobachtung.

Im psychologischen Bereich wurde als erstes die systemische Familientherapie entwickelt. Das Kind ist nicht allein für alles Tun verantwortlich, sondern es reagiert auch immer auf das System, in dem es lebt. Das Kind muss nicht "repariert" werden, vielmehr ist zu schauen, was das Kind braucht, um problemlos(er) leben zu können.

Wir alle reagieren auf die Umwelt, aber nicht im kausalen Sinne, nicht einfach "wenn-dann", sondern wir entscheiden immer auch eigenverantwortlich, wie wir reagieren; es ist immer „unsere“ Antwort auf diese äußere Situation. Heute ist in allen Bereichen der Psychologie, von der Betriebsberatung über das Coaching bis in die verschiedenen Richtungen der Therapie das systemische Denken bedeutsam. Ja, es hat in allen Wissenschaften Einzug gehalten. Die Entwicklung der Quantentheorie, der Chaostheorie und des Konstruktivismus sind die Basis dazu. Es ist von einem generellen Paradigmenwechsel die Rede.

Einige Merkmale des systemischen Denkens:

Achtsamkeit und Präsenz:

Was die Buddhisten Achtsamkeit nennen, nennen heute manche die Präsenz = mit allen Sinnen die Welt wahrnehmen und ganz im Hier und Jetzt sein. Vor allem auch unser eigenes Denken und Fühlen wahrnehmen. Es ist unsere ganz eigene Art, wie wir auf die Welt zugehen und wie wir die Welt deuten. Wer achtsam ist, wer präsent ist, der nimmt wahr, was in seinem Körper an Empfindungen und Gefühlen da ist, was in seinem Geist an Gedanken und Ideen da ist. Das ist sowohl eine intuitive Haltung als auch eine bewusste Aufmerksamkeit. Ein achtsamer Mensch nimmt auch unbewusst und bewusst Vieles wahr, was bei den anderen vor sich geht und was in der jeweiligen Situation aktuell und bedeutsam ist.

Beobachter sein und die Beobachter-Rolle bewusst entwickeln:

Wir kennen nur das Wahrnehmen; falsch-nehmen gibt es nicht. Wir können aber nur mit unseren Augen, mit unseren Ohren, mit unseren Vor-Erfahrungen wahrnehmen. Es ist unser Bild von Welt, es ist unsere Einschätzung und unser Erleben der jeweiligen Situation. Wir sehen, was WIR sehen und wir hören, was WIR hören. Wir können nicht anders. Zu wissen, dass es so ist, dass das für uns selbst und für die anderen gilt, ist aber die Basis für

größeres Verständnis, für gelungene Kommunikation und gute Kooperation. Wolf Singer, Direktor des Max-Planck-Instituts in Frankfurt und einer der bedeutendsten Neurobiologen unserer Zeit schreibt: „Uns stellt sich heute Wahrnehmung als ein hochaktiver, hypothesengesteuerter Interpretationsprozess dar, der das Wirrwarr der Sinnessignale nach ganz bestimmten Gesetzen ordnet und auf diese Weise die Objekte der Wahrnehmung definiert.“ Damit sind wir sehr deutlich mitten im Konstruktivismus.

Alles was gesagt wird, wird von jemand gesagt; alles was gesehen wird, wird von jemand gesehen; auch wenn es eine Objektivität außerhalb von uns gibt, jeder nimmt sie individuell wahr.

Achtsamkeit und Selbstreflexibilität:

Wer sich – im Sinne des systemischen Denkens – weiterentwickelt, wer intensiver leben möchte und seine Persönlichkeit weiter entfalten möchte, wird sehr bewusst versuchen, seine eigenen Anteile in jeder Situation zu erfassen. Dabei ist es eine gute Metapher, die eigenen Blickwinkel als "Brillen" zu bezeichnen. Es sind unsere ganz eigenen Brillen, mit denen wir schauen. Ohne Brillen geht es nicht; es muss uns jedoch bewusst sein, dass es Brillen sind – unsere und die der anderen. Die durch die Erziehung erworbenen Brillen wirken ein Leben lang, wenn nicht bewusst Veränderungen vorgenommen werden oder bedeutsame Lebensumstände eine Veränderung bewirkt haben.

Einige wichtige Brillen sind:

Die Vater = Autoritäts-Brille. Wie wir als Kind Autoritäten erlebt haben, so interpretieren wir ein Leben lang unsere Beziehungen zu anderen.

Die Kindheits = Lebensbejahung/-verneinungs-Brille. Mit unserer Kindheits-Brille sehen wir die anderen Kinder und die Menschen generell so, wie wir das damals erlebt und abgespeichert haben.

Ebenso gibt es „Brillen“ für Anerkennung, Abhängigkeit, Zuwendung, Umgang mit Fehlern, Selbst(un)wirksamkeit u.a.

Manchmal wird das Bild der Farbpalette verwendet: Was wir ein Leben lang wahrnehmen, das wird mit unseren Farben „gemalt“. Manche haben sehr dunkle Farben entwickelt, manche sehr helle. Für die einen ist die Welt ein Ort der Schönheit und der Freude, für die anderen ein Ort der Mühsale und Sorgen. Die einen sind dankbar und glücklich, die anderen sehen was fehlt und sind immer unzufrieden. (=Matcher oder Mismatcher, Optimist oder Pessimist)

Psychologisch heißt das: wir sind mit unseren Antreibern unterwegs. Dieser Begriff bezeichnet die tiefsten und primär unbewussten Motive unseres Handelns. Auch sie begleiten uns ein Leben lang, wenn wir sie nicht bewusst ändern. Solche Antreiber können sein: *Du bist nur wertvoll, wenn du etwas leistest! Sei perfekt! Die anderen sind wichtiger als du! Opfere dich auf! Sei immer nett! u.v.a.*

Rolf Arnold spricht von den DGPs, von Denk- und Gefühls-Programmen. Andere reden von den (alten)Mustern oder generell von Programmen oder Beliefs.

Jede Entwicklung, jede Persönlichkeitsentwicklung, jede Veränderung setzt Achtsamkeit voraus. Wir können und müssen unsere Brillen, unsere Programme, unsere Denkmuster erkennen und mit Stop-and-think-Schleifen die „Automatik“ des Erlebens und Handelns durchbrechen.

Leicht gesagt! - Jedoch eine lebenslange Herausforderung.

Hier sei noch eine Bemerkung erlaubt: Systemisches Denken ist nicht etwas, was man hat oder nicht hat; es ist ein Entwicklungsprozess des Denkens; *nicht immer, aber immer öfters* gelingt es uns in „besonderen“ Situationen, Aspekte des systemischen Denkens zu berücksichtigen und so effektiver und erfolgreicher für alle Beteiligten zu agieren oder zu reagieren.

Exkurs: Zwei „Geschichten“ vom „Meister“ (Anthony de Mello: Gib deiner Seele Zeit. S 84 u, 102)
„Albert Einstein sagte einmal, es sei einfacher, ein Atom zu spalten, als ein Vorurteil zu zerstören. Viele Menschen sind nicht sie selbst, sondern werden irgendwie kontrolliert. Was folgt daraus? Sie werden gleichsam zu Marionetten - verhalten sich, fühlen und handeln mechanisch. Sie haben keine lebendigen Gefühle und kein lebendiges Verhalten und wissen es nicht. Sie reagieren auf Stimmen aus der Vergangenheit, auf Erfahrungen, die sie gemacht haben. Darum sind Sie auch nicht frei, nicht lebendig.“

„Lebendig sein heißt, man selbst zu sein. In dem Maße, wie du selbst bist, lebst du. Wir könnten fragen:“ Bin ich denn nicht ich selbst? Wer wäre ich, wenn ich nicht ich selbst wäre?“ Es ist gut möglich, dass du nicht du selbst bist, sondern eine Marionette. Einmal angenommen, du hättest einen Hund, dem wir einen elektronischen Empfänger ins Gehirn eingesetzt haben und dann auf die andere Seite der Welt schicken, nach China zum Beispiel. Dorthin senden wir ihm dann Befehle. Zum Beispiel“ Steh!“ und der Hund steht auf. „Sitz!“ und der Hund setzt sich. „Platz!“ und der Hund legt sich hin. Alle würden sich wundern. “ Was ist nur mit diesem Hund los?“ du weißt, was los ist: er funktioniert per Fernsteuerung. Dieses Bild passt gut auf Millionen von Menschen.“

Kontext statt Merkmale

Das systemische Denken ist sehr vorsichtig mit der Zuschreibung von Merkmalen und Eigenschaften, mit der Festlegung des Menschen auf seinen Charakter.

Es wird darauf geachtet, in welchem Kontext, unter welchen Rahmenbedingungen Menschen so handeln, wie sie handeln. Z.B.: Schwierige Menschen – Kunden, Chefs, Kollegen - sind in einem anderen Zusammenhang häufig nett und freundlich. Problemschüler sind in der Jugendgruppe sehr umgänglich. Faule Mitarbeiter, Schüler,... sind zuhause und am Wochenende sehr fleißig.

Systemisches Denken legt besonderen Wert auf den Kontext ja sogar auf den Kontext der Kontexte. Auch dazu ist die Beobachterrolle von besonderer Bedeutung.

Die Kontextabhängigkeit gilt für alle unsere beruflichen und privaten, öffentlichen und individuellen Aktivitäten und Bemühungen. Es gibt keine Vorgangsweise, keine Idee, keine Methode die grundsätzlich gut oder schlecht ist, es gibt keine Intervention, die grundsätzlich gut oder schlecht ist, keine Führungs- oder Erziehungsmaßnahme, die grundsätzlich gut oder schlecht ist. Genau darin zeigt sich der Profi, dass er sehr häufig die passende Methode, die passende Intervention, das passende Angebote macht. Wenn wir bereit und geübt sind, erfassen wir immer öfter eine Situation ganzheitlich (intuitiv, aus dem Bauch heraus, mit allen Sinnen) und wir treffen eine gute, passende, richtige

Entscheidungen. Wenn eine Situation „kritisch“ ist, gelingt es immer öfter, in die Beobachterrolle zu steigen, gelingt es, bewusst die eigenen und Fremden „Brillen“ zu berücksichtigen und den „Kontext“ zu beachten.

Ob eine Entscheidung die richtige war, das zeigt erst die Wirkung. ...und da „redet ja“ – wie wir später im Kapitel über Kommunikation noch genauer erörtern werden – der Empfänger „ein entscheidendes Wörtchen mit“.

Berater, Führungskräfte, Trainer, Lehrer, Therapeuten, Ärzte... sind in einer Dienstleistungsfunktion. Sie alle machen Angebote, die „sicher“ gut gemeint sind. *Gut gemeint, heißt noch nicht gut!* Mit systemischem Wissen und Können im Hintergrund, ist es jedoch viel wahrscheinlicher, dass die Entscheidungen nicht nur gut gemeint, sondern für alle Beteiligten „gut getroffen“ werden.

Systemisch statt kausal

Wir sind gewohnt, häufig in „logischen“ Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu denken. Wir suchen die Gründe, wir suchen die Ursachen. Wir glauben, wenn wir die Ursache kennen, können wir verändern. Wir suchen den Schuldigen, um zu verurteilen. Für menschliches Verhalten werden die Ursachen oft in der Vergangenheit der jeweiligen Person gesucht: seine Kindheit, sein Vater, seine Lehrer... Wer systemisch denkt, fragt zuerst und viel öfter nach den Rahmenbedingungen und dem Kontext, wer systemisch denkt, der fragt, was soll sich wie ändern, damit es gut wird. Systemisches Denken ist lösungsorientiert. Die Vergangenheit wird selten als Erklärungsursache herangezogen; sie wird aber oft bewusst genutzt um auf frühere Ressourcen und Stärken zurückzugreifen.

Vieles ist „System“

Menschen sind selbst hochkomplizierte Systeme und bewegen sich immer in Systemen. Jedes System ist selbstreferenziell, es entscheidet selbst mit, um das System (=sich) aufrecht zu erhalten. Eine Familie ist ebenso ein System wie eine Firma, ein Freundeskreis oder eine Arbeitsgruppe; eine Gemeinde ist ebenso ein System wie auch ein Staat und ebenso sind das Auge, der Blutkreislauf oder unser Wohlbefinden ein System. Aus den vielen Angeboten der Umwelt wählt jeder (wählt das System) aus, was wichtig ist. Jeder Mensch, auch Sie, wählen ständig aus den vielen Angeboten der Umwelt. Auch kleine Kinder wählen schon. Deshalb reden wir von Selbstsozialisation und Selbsterziehung.

Schon bei ihnen gilt, so wie bei Mitarbeitern, Kunden oder Chefs, was in dem Spruch von den Pferden deutlich wird: *Du kannst das Pferd nur zur Tränke führen; trinken muss es selbst. Es kann aber nicht trinken, wenn du es nicht zur Tränke hinführst.*

Systeme sind nur systemimmanent zu verändern. Das gilt für Lehrer, Eltern und Führungskräfte ebenso wie für Berater und Coaches: eine Intervention, ein Vorschlag, eine Idee kommt nur an, wenn der Betroffene diese für sich sinnvoll erachtet und annehmen kann und will. Sonst geht es den Interventionen, Ratschlägen und Forderungen wie den Rezepten und Tabletten des Arztes: Sie verschwinden in einer „Lade“!

Systemisches Denken und Führungskompetenz

Voraussetzung für erfolgreiches Führen ist die emotionale Kompetenz des Führenden, des Gesprächsleiters, des Lehrers, der Führungskraft, der Eltern. Wer führt, braucht Einfühlungsvermögen, braucht Empathie. Wer gut und erfolgreich führt, braucht selbst emotionale Kompetenz. Er sollte immer auch ein gutes Modell sein. In jeder guten Führung entsteht dadurch eine *emotionale Resonanz*; anders ausgedrückt, es entsteht eine Form von *Beziehung*. Diese ist Basis und Fundament; sowohl in der Familie wie in der Firma oder in der Schule. Die eigenen Situationen von Führen und Geführt-werden unter diesem Aspekt zu reflektieren, ist hilfreich.

Erhöhe die Wahlmöglichkeiten

Ein Aspekt des systemischen Menschenbildes wird in dieser Forderung deutlich: Je mehr Wahlmöglichkeiten wir haben, umso größer ist unsere Freiheit. Anderen Menschen – Mitarbeitern, Kunden, Partnern, Kindern ... Wahlmöglichkeiten anzubieten, ist eine Hilfe zu einem erfüllteren Leben.

Denken und Fühlen

Letztlich kommt vor jedem Denken ein Fühlen. Wir erleben Situationen immer im Vergleich mit ähnlichen Situationen der Vergangenheit und mit eben den ähnlichen Gefühlen aus dieser Vergangenheit. Besonders in kritischen Situationen reagieren wir in Folge unserer Gefühle - und diese Gefühle sind „alte“ Gefühle. Es sind auch immer wieder unsere „inneren Kinder“, die hier verängstigt, enttäuscht, entmutigt, erniedrigt, verlassen,... reagieren. Wer viel entmutigt wurde, entmutigt viel. Wer viel gekränkt wurde, kränkt viel. Wer viel kämpfen musste, kämpft auch heute viel. Jeder hat seine „Vaterwunden“ und seine „Mutterwunden“.

Persönlichkeitsentwicklung ist immer verbunden mit dem Bewusst-machen unserer alten Fühl- und Denk-Muster und häufig mit einer entsprechenden Weiterentwicklung.

Auch dann, wenn wir uns in der passiven Rolle fühlen, wenn wir uns als Opfer erleben, gilt: Fühlen kommt vor dem Denken.

Jeder Schmerz, jede Entmutigung, jede Enttäuschung..... ist in uns und der andere gibt nur den Anstoß dazu, dieses Empfinden jetzt zu spüren. Der Andere ist Auslöser und nie die Ursache für mein Empfinden, für mein Fühlen, für meinen Schmerz.

Kommunikation

Das Sender-Empfänger-Modell ist zu kurz, es ist „unterkomplex“. Aus dem bisher Gesagten wird deutlich, dass der Empfänger immer „ein Wörtchen mitzureden hat“. Kommunikation ist ein Wechselspiel von Systemen.

Im Gespräch ergibt ein Wort das andere; und vor jedem Wort war schon ein nonverbales Signal, und vor dem nonverbalen Signal war die jeweilige Gestimmtheit und die Situation und, und, und... Jedes Gespräch findet in einem bestimmten Kontext statt und dieser Kontext bestimmt die Bedeutung vieler Wörter. Witze bestehen häufig im bewussten Wechsel des Zusammenhangs; und das ist die Pointe. (Ridjo Erivan: „Ist meeglich, aus

Schweinsgulasch zu machen Rindsgulasch?“ „Ist meeglich – wenn Teller schief, dann rindsgulasch“)

So stark auch dieses Denken von Sender und Empfänger, von Nachrichten, von Codierung und Decodierung in uns grundgelegt ist, so sehr tun wir gut daran, mit einem systemischen Blick jede Begegnung, jedes Gespräch als Interaktionsprozesses ganzheitlich zu sehen.

Die besten Argumente kommen nicht an, wenn sie für den anderen unannehmbar sind. Was nützen „Klimaargumente“, wenn der Jaguar vor der Tür steht. Was nützen intellektuelle Philosophien, wenn Arbeiter stolz auf das Erreichte sind.

Maturana konnte daher sagen: „Ich bin verantwortlich für das, was ich schreibe, nicht für das, was du liest.“

Ich höre ja mit meinen Ohren, ich sehe mit meinen Augen, ich interpretiere mit meinen Erfahrungen, ich erlebe mit meinen Gefühlen.

Diese Sichtweise entlastet auch dahingehend, dass wir zwar 100% Verantwortung für unseren Gesprächsanteil zu übernehmen haben, dass wir aber für den Ausgang des Gesprächs nur 50% Verantwortung haben: auch der andere trägt eben seinen Teil zum Gelingen bei.

Fazit und Ausblick

Wem es gelingt, immer öfter systemisch zu denken, wem es gelingt sich selbst ebenso wie private und berufliche Situationen (auch) systemisch zu erfassen, der wird erfolgreicher sein. Erfolgreicher in Beziehungen und erfolgreicher bei seinen geschäftlichen Kontakten. Mit mehr systemischem Denken gelingt es auch, das Leben bewusster, intensiver und erfüllter zu leben. Es lohnt sich, dieses Denken zu entwickeln.