

## Systemische Haltung

Die systemische Beraterin verfügt über mediatorisches und systemisches Wissen. Ein prall gefüllter Methoden- und Theorienkoffer unterstützt sie in ihrer praktischen Arbeit. Aber allein mit erlerntem Wissen lässt sich systemische Beratung nicht erfolgversprechend gestalten. Von einer systemischen Mediatorin erwartet man mehr. Es geht um den Menschen, der sich hinter der Fachfrau verbirgt. Kann man ihr vertrauen? Hat sie das, was sie anwendet, verinnerlicht oder spult sie nur ihr Programm ab? Offenbart sie nur „systemische Technik“? Oder verfügt sie auch über „menschliche Qualitäten“ wie „Einfühlungsvermögen“, „Geduld“, „Gelassenheit“ oder was immer „menschliche Qualitäten“ beinhalten?

Uns interessiert die „systemische Haltung“. Und damit sind wir jetzt mitten auf glattem Eis und in Gefahr, uns gründlich in die (Eis-) Nessel zu setzen. Um uns herum sprießen kritische Fragen, einige davon wollen wir kurz einblenden in der Hoffnung, sie im weiteren Text beantworten zu können:

- Ist „Haltung“ nicht ein Begriff, um den sich spirituelle und metaphysische Vorstellungen ranken? Lässt sich Haltung überhaupt empirisch und wissenschaftlich orten?
- Unterliegt der Erwerb einer „Systemischen Haltung“ nicht den Kriterien der paradoxen Handlungsaufforderung à la „Sei spontan!“ (hier: „Sei wertschätzend!“, „Sei neutral!“)?
- Verbinden sich mit „Haltung“ nicht Ding-Vorstellungen und Ideen einer überdauernden Substanz bzw. eines Objektes, obwohl doch gerade Systemiker in Prozessen denken?

Bevor wir etwas tiefer in die Diskussion einsteigen, wollen wir uns zu zwei Kern-Thesen bekennen:

- 1) Die systemische Haltung ist die zentrale Ressource eines systemischen Operators.
- 2) Die systemische Haltung ist erlernbar.

Die Versuchung liegt nahe, von „Haltung(en“ zu sprechen, weil wir mehrere Parameter mit „Haltung“ verbinden. Der Plural findet i.d.R. selten Gebrauch. Man hat EINE Haltung, eine Persönlichkeit, ein Muster. Man könnte von spezifischen „Soft-Skills“ sprechen oder von verschiedenen Facetten der Haltung oder von Haltungs-Skills. Denglisch. Klingt eleganter als „Haltungs-Fertigkeiten“.

Dass Menschen, die beratend tätig sind, über mehr verfügen sollten als über Fachwissen, wird seit einigen Jahren mit dem Begriff „Soft-Skills“ zum Ausdruck gebracht. Soft-Skills sind Eigenschaften wie: Empathie, Kritikfähigkeit, Toleranz, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Verantwortung, Vorbildfunktion etc. Während „Hard-Skills“ die fachlichen Kompetenzen bezeichnen, sind „Soft-Skills“ „Schlüsselqualifikationen“, die durch persönliche Erfahrungen entstehen. Soft-Skills kann man sich nicht so aneignen wie Daten oder fachliche Kompetenzen. Es lässt sich darüber streiten, ob Soft-Skills erlernbar sind oder ob man sie im Blut hat. Aus systemischer Sicht ist die Vorstellung von Soft-Skills als Eigenschaften nicht ohne Probleme, weil Eigenschaften in der Regel mit Persönlichkeitsmodellen in Verbindung gebracht werden.

Michael Polanyi<sup>1</sup> entwickelte eine ähnliche Unterscheidung mit den Begriffen „Implizites Wissen“ und „Explizites Wissen“. Implizites Wissen (tacit knowledge) ist Erfahrungswissen. Es äußert sich in der Regel nicht über die explizite Artikulation, sondern über das anschauliche Darstellen, es wird gezeigt. „Explizites Wissen“ (knowledge) bezeichnet Kenntnisse und Fähigkeiten, die erlernt und artikuliert werden können. Im Unterschied zu Soft-Skills, die in erster Linie Eigenschaften beinhalten, bezieht sich

---

<sup>1</sup> Vgl.: Polanyi, Michael: *Implizites Wissen*. Frankfurt, 1985. Zur Thematik „Implizites Wissen / Explizites Wissen“ finden sich in der systemischen Literatur sehr anschauliche Hinweise bei Helmut Wilke. Vgl. Wilke, Helmut: *Systemisches Wissensmanagement*, Stuttgart 2001

Implizites Wissen auf Können, auf das intuitiv zugegriffen wird. Wer als Kind oder Jugendlicher Tischtennis gespielt hat, wird im Alter ein „Gespür“ für Ball und Schläger haben, auch wenn er Jahrzehnte nicht an der Tischtennisplatte stand. Er wird nicht erklären können, wie dieses Gespür „funktioniert“. Es ist einfach da. Der Psychologe Gerd Gigerenzer bringt Implizites Wissen mit Bauchgefühl, Intuition und Ahnung in Beziehung<sup>2</sup>.

Soft-Skills und Implizites Wissen sind "mitlaufende Ressourcen". Auf sie wird nicht „bewusst“ oder „willkürlich“ zurückgegriffen, sondern sie bestimmen das Handeln im Hintergrund mit. Sie beschleunigen den Prozess, weil sie wünschenswertes Verhalten gleichsam automatisch zur Verfügung stellen.

„Haltung“ ist eine Ressource, die nicht einmal angelegt wird und dann unverändert besteht, sondern eine (dissipative) Struktur, die sich mit dem Denken und Handeln entwickelt und verändert. So gesehen ist „Haltung“ ein Musterdetail.

An zwei kurzen Beispielen aus der Praxis soll die Sache mit der Haltung anschaulich werden.

Das erste Beispiel bezieht sich auf den Bereich der Erziehung: Wir lenken unsere Aufmerksamkeit auf die Pädagogin Rebeca Wild, die im Laufe von Jahrzehnten eine Haltung ausgebildet hat, die ohne ihre praktische Arbeit und ohne den Kontext, in dem sie ihre Arbeit tat, sicher so nicht entstanden wäre, die aber trotzdem schon zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn spürbar war, sonst hätte sie ihre Arbeit möglicherweise gar nicht begonnen. Rebeca Wild ist von Hause aus Montessori-Pädagogin. Zusammen mit ihrem Mann gründete sie 1977 in Ecuador ein Kindergarten- und Schulzentrum, den „Pesta“. Ihre Haltung lässt sich beschreiben als „Respekt und Liebe für Kinder“<sup>3</sup>. Liebe ist für Rebeca Wild eine erfahrbare Realität, nicht „nur ein schwärmerischer, poetischer Ausdruck“<sup>4</sup>. Liebe ist nicht einfach nur Hingabe, sondern sie ermöglicht, adäquat Grenzen zu setzen, um eine den Bedürfnissen des Kindes sichere Umgebung zu schaffen.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf den Bereich des Paar-Coachings, und damit sind wir in der Nähe mediatorischer Belange, weil die Paarberatung in aller Regel mit mehr oder weniger schwerwiegenden Konflikten konfrontiert ist: Paarberater berichten oft, dass sie sich in ihrer Zeit als „Anfänger“ häufig Stress ausgeliefert sahen. Zwar hatten sie gelernt, dass „Allparteilichkeit“ und „Neutralität“ wichtige Prinzipien der Paarberatung sind, aber in der Praxis ließen sich diese Grundsätze oft nicht durchhalten, weil man ja auch als Paarberater Gefühle hat und keineswegs neutral und unbewegt dasitzen kann, wenn Tränen fließen oder fiese Gemeinheiten ausgepackt werden. Und so kam es dann doch gelegentlich dazu, dass der Paarberater, statt neutral zu beraten, zum Anwalt der scheinbar hilflosen Seite oder zum Erzieher der scheinbar garstigen Seite wurde. Oder es kam vor, dass er einem heftigen und lauten Wortwechsel zwischen den Beziehungspartnern nicht mehr folgen konnte und nur noch das Ende der Sitzung herbeisehnte.

Dass Tränen, Gemeinheiten, Verzweiflungen etc. hier Zeichen des Beziehungsmusters sind und nicht isoliert auftreten, verinnerlicht der Paar-Coach im Laufe der Jahre. Er muss sich nicht immer wieder neu um Zeichen der Wertschätzung bemühen, wenn sich jemand garstig zeigt. Er hat Wertschätzung als Haltung verinnerlicht, sie läuft mit. Neutralität muss nicht immer wieder abgewogen werden, sie ist selbstverständlich einfach da. Das bedeutet nicht, dass der Paarcoach darauf verzichten könnte, Grenzen zu setzen. Seine Haltung von Neutralität, Allparteilichkeit, Wertschätzung etc. macht es ihm

---

<sup>2</sup> vgl. Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen, München 2007

<sup>3</sup> vgl.: Wild, Rebeca: Freiheit und Grenzen – Liebe und Respekt, Weinheim 2003

<sup>4</sup> ebd. S. 87

leicht, dort Grenzen zu setzen, wo sie ihm angebracht erscheinen. Er kann das tun, ohne dabei pädagogisch, formal oder „streng“ zu wirken.

Der zentrale Aspekt der Haltung ist m.E. die „Radikale Neutralität“. Wie finden wir heraus, was „radikale Neutralität“ beinhaltet? Und noch schwieriger: Wie lässt sich diese systemische Haltung trainieren?

Damit wir nicht in Verdacht geraten, wir hätten unseren Begriff der „radikalen Neutralität“ einfach in die Welt gesetzt ohne weitere Zeugen gehört zu haben, machen wir uns auf die Suche nach Beobachtungen zur „Systemischen Haltung“. Befragen wir eine der Kronzeuginnen der systemischen Beratung, die „Deutsche Gesellschaft für systemische Familientherapie“:

*„Die Grundhaltung systemischer BeraterInnen, TherapeutInnen, SupervisorInnen und WeiterbildnerInnen ist gekennzeichnet durch Achtung, Respekt und Wertschätzung gegenüber einzelnen Personen und Systemen. Dies beinhaltet die Akzeptanz einzelner als Person und die Allparteilichkeit gegenüber den zum System gehörenden Personen, unabhängig von deren Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Kultur, Status, sexueller Orientierung, Weltanschauung und Religion.“<sup>5</sup>*

Die Grundhaltung wird hier im Bereich „ethische Richtlinien“ formuliert. Wir finden keine Informationen, wie diese Ethik zu verinnerlichen sei. Es wird von den Mitgliedern der DGSF e.V. die Verpflichtungsbereitschaft erwartet, sich den ethischen Richtlinien zu unterwerfen. Entwickelt werden die Richtlinien vom „Ethikrat“ der Gesellschaft“. Wir finden im Weiteren auch Hinweise, wie der Ethikrat KlientInnen gesehen haben möchte und woran sich BeraterInnen und TherapeutInnen zu orientieren haben:

*„Die KlientInnen werden als ExpertInnen für sich und ihre Lebensgestaltung gesehen. Sie werden zur Entdeckung und selbstbestimmten Nutzung eigener Ressourcen angeregt, dabei unterstützt und begleitet.*

*BeraterInnen und TherapeutInnen orientieren sich in ihrem Handeln daran, die Möglichkeitsräume der KlientInnen und Systeme zu erweitern und deren Selbstorganisation zu fördern. Insbesondere nehmen sie Themen, die sich unter der Genderperspektive stellen, sensibel wahr. Dabei werden eigene Prämissen einer ständigen Reflexion unterzogen.“<sup>6</sup>*

Systemischen Beraterinnen und Beratern wird mit diesen Kriterien etwas an die Hand gegeben, an dem sie sich orientieren können. Durch die Akzeptanz und den wiederholten Gebrauch dieser Kriterien erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich verinnerlichen und automatisieren.

Wir haben jetzt noch keine Hinweise zum Begriff „Neutralität“. Die Suchmaschine der DGSF-Internetseite findet keine Hinweise auf „Neutralität“ als Haltung oder ethische Richtlinie<sup>7</sup>.

Unser Zufallsgenerator leitet uns jetzt zur Internetseite der „Train-Consulting“ in Österreich. Dort finden wir in einer „Projektabchlussarbeit“ einen Hinweis, der uns auf der Suche nach „Neutralität“ fundig werden lässt:

---

<sup>5</sup> <http://www.dgsf.org/dgsf/gremien/ethik-richtlinien.htm/view>

<sup>6</sup> ebd

<sup>7</sup> Es finden sich lediglich 4 Hinweise in Sekundärthemen

*„...das bedeutet im Rahmen der gesetzten Interventionen neben einem hohen Maß an Neugier die absolute Neutralität und Wertfreiheit dem Klientensystem gegenüber...“<sup>8</sup>*

Anders als in den Richtlinien der DGSF finden „Neutralität“ und „Wertfreiheit“ hier Raum. Allerdings bindet der Autor diese Ideen in einen reichlich pathetischen Rahmen ein:

*„...gleichzeitig erfordert eine ausgeprägte systemische Haltung aber auch die Fähigkeit, sich vom Klientensystem berühren zu lassen. Die Bescheidenheit, der Respekt und die Achtung gegenüber dem Wunder des Wandels ist ein Merkmal des systemisch orientierten Beraters.“<sup>9</sup>*

Radikale Neutralität inkludiert Allparteilichkeit, Wertschätzung und Respekt.

Wir gehen von folgenden Vorstellungen aus:

1. Die systemische Haltung ist eine Kompetenz, die sich nicht ad hoc oder über kurze Zeiträume etablieren lässt, sondern sich im Laufe des systemischen Denkens und Handelns entwickelt. Sie lässt sich aber trotzdem trainieren.
2. Die systemische Haltung ist eine implizite Ressource ist, die sich zirkulär mit dem systemischen Denken und Handeln bildet. Beide Bereiche bedingen sich gegenseitig. Die Auseinandersetzung mit systemischen Themen und die Praxis systemischen Arbeitens begünstigen die Entwicklung einer systemischen Haltung, die systemische Haltung begünstigt die Entwicklung des systemischen Handelns.
3. Die systemische Haltung ist ein emergentes Phänomen ist, das sich nicht aus der Summe des Denkens, Handelns, Erlebens etc. ableiten lässt, sondern als neue Qualität mit eigenen Kriterien beschrieben werden muss.
4. Die systemische Haltung ist in ihrer Struktur keine bewertende Instanz (wie Ethik der Moral).
5. Die systemische Haltung mehr ist als eine Meinung oder Einstellung. Sie ist auch keine Eigenschaft, die man eben hat oder nicht hat. Sie ist eine Ressource, eine erfahrbare Realität, die sich mit ihrem Gebrauch erneuert und wandelt.
6. Die systemische Haltung reduziert Komplexität.

Was eine systemische Haltung beinhaltet, lässt sich freilich nicht auf den Punkt bringen. Die Ingredienzien sind beobachterabhängig, sie orientieren sich an dem (systemischen) Weltbild der Systemikerin, die systemisch denkt und arbeitet. Es wäre absurd und abseits der systemischen Idee, eine Liste mit allgemeingültigen systemischen Haltungen anzufertigen. Die Inhalte, die wir im Folgenden listen, wollen wir im Sinne einer Zeugenaussage verstehen. Wir, die Autoren, glauben, folgende Haltung verinnerlicht zu haben – verbunden mit der Einladung.

Wir wollen hier eine Reihe von Inhalten (bzw. Aspekte einer Haltung) anbieten, die wir im Kontext unserer Arbeit sehen und für wichtig erachten. Weil Haltungen an sich nicht sichtbar sind, wollen wir sie am konkreten Systemiker beobachten. Wir tun das in der Form „Systemiker tun“, „Systemiker orientieren sich“ etc.

---

<sup>8</sup> Polak, Gunther: [http://www.train.at/train\\_werkstatt\\_2005/pdf/Polak.pdf](http://www.train.at/train_werkstatt_2005/pdf/Polak.pdf)

<sup>9</sup> ebd.

1. Systemiker denken (radikal) neutral
2. Systemiker gehen davon aus, dass sie nichts direkt verändern können.
3. Das Problem ist nicht mein Problem
4. Systemiker sind wertschätzend. Sie sind davon überzeugt, dass kritische Äußerungen eher dazu beitragen, dass sich Türen schließen und dass Komplimente und wertschätzende Äußerungen dazu beitragen, dass sich Türen öffnen.
5. Systemiker sind neugierig
6. Systemiker sind tolerant
7. Systemiker lassen sich nicht auf Machtkämpfe ein.
8. Respekt vor dem Erleben anderer

© Dieter Salomon, 23.09.2023