

## *Blinde Flecken – aufgeheilt (?)*

Am 24.1.2011 stellte Prof. Dr. Stefan Kühl auf einem Kolloquium im ISS seine Sicht der blinden Flecken der systemischen Beratung vor, die – wie bei jeder Beobachtung – notwendigerweise entstehen müssten, weil jeder (auch die SystemikerIn) – um beobachten zu können – eine Unterscheidung treffen muss und dabei nicht gleichzeitig beobachten kann, welche Unterscheidungen ausgespart bleiben. Prof. Kühl machte dabei drei Bereiche aus, in denen sich blinde Flecken des systemischen Ansatzes ausmachen ließen.

(Einen Text, der seinem Vortrag zugrunde lag, können Sie am Ende dieses Beitrages als PDF-Datei herunterladen)

Im Anschluss an die lebendige Diskussion bei der Veranstaltung möchte ich hier einige Gedanken dazu anschließen, die (im Sinne der Grundidee des ISS'ES) hoffentlich nicht unwidersprochen bleiben!

Prof. Kühls 3 Thesen lauteten:

- SystemikerInnen fehlt ein Machtbegriff; ohne ein Verständnis von Machtverhältnissen kann aber Beratung nicht gelingen, besonders nicht die Beratung von Organisationen.

Die Schwierigkeiten, ja die Abneigung von SystemikerInnen, über „Macht“ zu sprechen, sehe ich eher als historisches denn als grundsätzliches Problem. Damit meine ich die (meine) Beobachtung, dass zu Beginn (also in den 80er Jahren) besonders zwei Begriffe den systemischen Diskurs zur Frage der Macht bestimmten. Die Auffassung Batesons vom Mythos der Macht (die zu der berühmten Kontroverse mit Jay Haley führte) sowie Maturanas Autopoiesekonzept und die daraus abgeleitete „Unmöglichkeit instruktiver Interaktion“.

Batesons Gedankengang knüpfte vor allem an die Zirkularität systemischer Prozesse an, die ihn dazu brachte, in „Mustern“ zu denken. Einseitige Beeinflussungs-Versuche im Sinne einer linearen Kausalität werden immer von feed-backs begleitet. Der Glaube an die Möglichkeit einseitiger Beherrschung dieser zirkulären Prozesse sei reduktionistisch und bringe – wenn er das Denken und Verhalten der Menschen bestimme – viel Unheil in die Welt (z. B. die Idee, das „Gute“ mit Gewalt durchzusetzen). Im therapeutischen Feld spiegelte das Mailänder Modell der Familientherapie diese Überzeugung wider, indem die TherapeutInnen hier davon ausgingen, dass die Macht nicht bei einzelnen Akteuren, sondern in den *Regeln des familiären Spiels* läge.

Maturanas Konzept der Autopoiese, das ja eine der einflussreichsten „Starthilfen“ des systemischen Diskurses war, und die Idee der Struktur determiniertheit autopoietischer Systeme verwies ebenfalls die Hoffnung der gezielten Beeinflussung von Menschen durch Menschen in ihre Schranken. Menschen reagieren auf den Versuch der Beeinflussung entsprechend ihrer internen Struktur, die Möglichkeiten des Intervenierenden sind in diesem Verständnis wesentlich beschränkter als in einem Denken, in dem machtvolle Interventionen den Befehls-Empfängern ihren Willen aufzwingen. Kein Wunder, dass auch hier der Begriff der Macht als unangemessene Beschreibung (die durch „strukturelle Koppelung“ ersetzt wurde) aus dem Diskurs verschwand.

M. E. handelte es sich aber in beiden Fällen um Übertreibungen der Ausgangsthesen bzw. um schlichte Missverständnisse. So bedeutet die früher in Diskussionen mit SystemikerInnen häufig zu hörende Formulierung, Macht sei „nur ein Mythos“, also eigentlich gäbe es sie gar nicht, eine seltsame Ontologisierung, die den konstruktivistischen Diskurs, auf den sie sich bezieht, sogleich wieder negiert. Denn aus der Perspektive der Theorie des Beobachters erscheint „Macht“ doch als eine sprachliche Konstruktion, von der nicht die Frage ist, ob es sie

„gibt“ oder nicht, sondern ob es sich um eine sinnvolle, nützliche, ethische usw. Unterscheidung handelt (wobei die Kriterien für „sinnvoll“ usw. dann wieder verhandelbar wären). Versteht man nun unter Macht nicht die gezielte Steuerung anderer Menschen oder sozialer Systeme, sondern die Möglichkeit, die *Rahmenbedingungen* der Systeme zu beeinflussen, erscheint mir der Machtbegriff auch für SystemikerInnen akzeptabel und sinnvoll zu sein. Die Möglichkeit einer Unternehmensführung, ArbeiterInnen zu entlassen, bestimmt nicht gezielt deren Verhalten (sie können klaglos gehen, sich an die Gewerkschaft wenden, die Fabrik besetzen usw.), doch ist der Einfluss der Unternehmensleitung auf die Rahmenbedingungen der ArbeiterInnen m.E. größer als umgekehrt der Einfluss eines Arbeiters auf die Bedingungen der Leitung. Diese asymmetrische Situation verleiht ihr mehr Macht. In diesem Sinne erscheint mir der Machtbegriff sinnvoll zur Beschreibung sozialer Systeme und durchaus kompatibel mit den Annahmen der Struktur determiniertheit und der Zirkularität. (Dabei ist mir klar, dass es sich hier um eine grobe, laienhafte Skizze handelt und SoziologInnen schon seit Jahrhunderten differenziert über Macht nachdenken.)

Diese Sichtweise von Macht erspart einem vielleicht auch merkwürdige Diskussionen, wie ich sie aus einer Veranstaltung des ISS vor mehr als 20 Jahren mit Marianne Krüll erinnere (diese fand damals noch in den Räumen des UKE am Samstag Vormittag statt, ein früherer Vorläufer des heutigen Kolloquiums): Frau Krüll bezog sich damals auf die Unmöglichkeit instruktiver Interaktion und vertrat die Meinung, dass daher ein noch so sehr mit Gewaltmitteln ausgestatteter Gefängniswärter keine Macht über den Gefangenen habe, da dieser sich ja z.B. der Erzwingung einer Aussage durch die Entscheidung, sich töten zu lassen, entziehen könne. Ein solcher Machtbegriff erscheint mir aber zynisch, da er außer acht lässt, dass die Chancen der Protagonisten, die Rahmenbedingungen zu gestalten, ungleich verteilt sind. Ein solcher Machtbegriff, der das biologische Prinzip der Autopoiese in den Mittelpunkt rückt und auf dieser Basis die prinzipielle Freiheit des biologischen Subjekts begründet, greift m.E. zu kurz, ist aber auch nicht die logische Konsequenz systemischen Denkens, sondern eher dessen Verkürzung auf Biologie.

Dass konkrete Aussagen über Machtverhältnisse und –gefälle immer empirische Aussagen sind und an BeobachterInnen gebunden bleiben, unterscheidet sie nicht von anderen Aussagen (z.B. über KlientInnen), die wir ja auch aussprechen (müssen), uns aber ihres Konstruktionscharakters bewusst bleiben können. Der alte konstruktivistische Taschenspieler-Trick (auch zu Beginn der ISS-Geschichte gelegentlich aufgeführt), zieht auf jeden Fall nicht mehr: Gern schleuderte man dem Diskussionspartner, der einen „ungehörigen“ Begriff wie Macht verwendete, den konstruktivistischen Erkenntnis-Vorbehalt entgegen („Das sind ja bloß Konstruktionen, darüber können wir gar nichts wissen!“), während eigene Überzeugungen („Es gibt keine Instruierbarkeit!“) von diesem Vorbehalt ausgenommen schienen und sich unhinterfragt als „wahr“ etablierten. Wenn aber alles Gesagte von einem Beobachter gesagt wird (Maturana), gilt dies (Selbstreferenz!) leider auch für die Thesen des Konstruktivismus! Daran würde ich den Schluss ziehen, dass umso mehr Demut angemessen ist.

- Systemische OrganisationsberaterInnen haben von systemischem Denken und systemischen Methoden, nicht aber von Organisationen Ahnung, Deswegen werden sie verleitet, überall „systemisch“ zu arbeiten, ohne spezifische Systeme zu kennen.

Wenn diese Beschreibung zutrifft, was ich nicht beurteilen kann, weil ich mich nicht im Feld der Organisationsberatung bewege, ist auch hier mein Eindruck, dass es sich um das Resultat einer historischen Entwicklung handelt, die aus der Perspektive eines klinischen Praktikers so aussieht: An der Wiege des systemischen Ansatzes stand die Kritik an bis dahin etablierten psychotherapeutischen Modellen, vor allem der modernsten Variante „Familientherapie“, die alle mehr oder weniger auf dem medizinischen Modell beruhten, also klare Vorstellungen darüber vermittelten, worin die Störung der Familie bestehe und wie ihre Heilung zu erfolgen

habe (prototypisch dafür steht Minuchins Strukturelle Familientherapie). Die konstruktivistische Kritik daran brachte u.a. eine enorme Beweglichkeit in das klinische Handeln, indem die BeraterIn nun nicht mehr auf eine bestimmte Veränderungsrichtung fixiert war und viel mehr den Vorstellungen der Familie folgen konnte. Gleichzeitig gerieten aber alle Beschreibungen von familiären Konstellationen, Beziehungen und Zusammenhängen unter den Generalverdacht unangemessener Fixierungen. Eine gänzlich offene, unvoreingenommene Haltung des „Nicht-Wissens“ (Goolishian, Anderson) erschien dagegen als theoriekonform und geeignet, die Kommunikation in Problemsystemen zu verflüssigen.

Im Nachhinein erscheint mir diese Entwicklung zwar verständlich (da man sich wohl immer zunächst deutlich vom Vorangegangenen abgrenzen muss, um das eigene Profil zu schärfen), doch schütteten wir SystemikerInnen vielleicht dabei das Kind mit dem Bade aus: Nach 30 Jahren Arbeit in der Erziehungsberatung kann ich nicht leugnen, einiges über das Zusammenleben in Familien erfahren zu haben, sei es aus der direkten Begegnung mit ihnen, sei es aus der Beschäftigung mit „Wissenschaft“. Diese Erfahrungen verleiten mich nicht dazu zu meinen, ich wüsste, was mit einer speziellen Familie „los sei“, aber sie helfen mir doch, spezifischere Fragen zu stellen und Sichtweisen anzubieten wie ich es nicht könnte, würde ich z. B. ein Team eines Industrie-Unternehmens beraten, da mir hier Bilder, Phantasien, Vergleiche zu anderen Teams sowie Organisations-Theorien usw. fehlen. Bezieht man aber die Erfahrungen mit spezifischen Systemen ein, handelt man als SystemikerIn gewissermaßen aus einer Haltung „kundigen Nicht-besser-Wissens“. Vor der Gefahr, sich in vermeintliche Gewissheiten zu verlieben, schützt einen vielleicht am ehesten die Kenntnis möglichst *vieler verschiedener* Theorien, Modelle, Annahmen, also Bescheidenheit durch „Viel-Wissen“.

Insofern stimme ich Prof. Kühl zu, dass die Kenntnis spezifischer Systeme die Arbeit bereichert. Doch wenn in unserem Feld zu Beginn das Nicht-Wissen übertrieben wurde, so scheint mir nun manchmal das Pendel schon wieder in die andere Richtung auszuschlagen, wenn etwa unter dem Einfluss der Ergebnisse der Hirnforschung (die sich im öffentlichen Diskurs gut zu präsentieren weiß) hier letztendliche Wahrheiten erwartet und verkündet werden. In seinem Denken beweglich zu bleiben und Gewissheiten kritisch in Frage zu stellen, also stets auch „das Andere“ denken zu können, betrachte ich als eine große Errungenschaft der konstruktivistischen Wende, die ich mir doch gern erhalten würde!

- Wegen der Annahme, dass man Systeme nur verstören, nicht aber gezielt beeinflussen kann, sind SystemikerInnen unfähig, die Erfolge und Misserfolge ihrer Arbeit zu beobachten. Wenn aber SystemikerInnen aus einer Haltung systemischer Bescheidenheit heraus nicht in der Lage sind, sich die Ergebnisse ihrer Arbeit zuzurechnen, wie können sie dann als BeraterInnen *lernen*?

Die systemische Standard-Antwort darauf lautet: Weil wir nicht bestimmen können, was KlientInnen aus unseren Anregungen machen, sind wir nur für *unser* Verhalten verantwortlich. D. h. wir können als TherapeutInnen z. B. beobachten, ob wir uns gemäß bestimmter Standards (wie der 10+1 Leitsätze von Kurt Ludewig) verhalten und können daher (ganz gemäß der Theorie) auf die Beobachtung von Effekten auf KlientInnen-Seite verzichten. Dies ist logisch sauber, schiebt aber m. E. das Problem nur hinaus: Denn unvermeidlich stellt sich doch die Frage, warum wir Ressourcen- und lösungsorientierte Fragen stellen, Wertschätzung ausdrücken, im Reflecting Team einen Dialog von Gegenpositionen herstellen usw. (also den Standards folgen). Offenbar verknüpft sich doch damit die Erwartung, dass dies den KlientInnen „in der Regel“ helfe, ihre Anliegen zu verwirklichen. Implizit verknüpfen wir also doch mit unserem beraterischen/therapeutischen Handeln die Hoffnung auf „Erfolg“, ohne je im Einzelfall wissen zu können, was unsere Interventionen auslösen (siehe Kurt Ludewigs Therapeuten-Dilemma). Dieser Zusammenhang unseres Handelns mit dem Verhalten der KlientInnen ist in seiner Komplexität weit entfernt von einfachen Ursache-Wirkungs-

Schemata, doch setzen wir ihn immer irgendwie voraus. Sich um die Klärung dieses Zusammenhangs zu bemühen, scheint mir für SystemikerInnen möglich und nötig, gerade weil wir den Voraussetzungen herkömmlicher empirischer Therapieforschung zu Recht skeptisch gegenüber stehen. Diese Balance zwischen empirischer Aufklärung und erkenntnistheoretischer Skepsis zu bewahren, erschiene mir ein guter Weg, diesen vermeintlichen blinden Fleck aufzuhellen.

Was geschieht, wenn diese Balance nicht gewahrt (ja gar nicht erst angestrebt) wird, dürfen systemische TherapeutInnen immer noch erfahren, wenn es um die Erforschung ihrer Arbeit geht: Hier werden wir ganz konkret mit den Auswirkungen der Macht konfrontiert, die darin liegt, die Regeln „richtiger“ Wissenschaft festlegen zu dürfen. Im „Wissenschaftlichen Beirat“ oder im „Gemeinsamen Bundesausschuss“ etwa sitzen VertreterInnen, die ihre Standards „guter“ Therapieforschung als allgemeingültig durchsetzen können und dabei von keinen erkenntnistheoretischen Zweifeln geplagt werden. Dass SystemikerInnen hier andere Sichtweisen einbringen möchten, stößt auf taube Ohren. Hier stoßen also SystemikerInnen an Grenzen, die sich ohne einen Begriff von Macht (z. B. als Möglichkeit, den eigenen Diskurs als verbindlich zu erklären) schlecht verstehen ließen.

Die Gewissheit mancher BeraterInnen, die sich die Erfolge ihrer KlientInnen ohne Skrupel selbst zurechnen, erscheint mir auf jeden Fall als gefährlichere Illusion (als Gegenstück zum blinden Fleck verstanden: Hier sieht man zu wenig, dort zu viel!). Dafür nannte Prof. Kühl in seinen Beiträgen auch mehrere unterhaltsame Beispiele (Eine nette Geschichte aus dem therapeutischen Bereich findet man dazu in Tom Levolds [www.systemmagazin.de](http://www.systemmagazin.de) im Beitrag von Rudolf Klein am 6.12.2010).

Zusammenfassend würde ich die drei von Prof. Kühl benannten Punkte als Entwicklungsaufgaben des systemischen Ansatzes bezeichnen. Ich frage mich allerdings, ob die Metapher des blinden Flecks ganz angemessen ist, legt sie doch eine – weil biologische – unüberwindbare Einschränkung nahe, während ich diese Schwächen eher als Kinderkrankheiten ansehe, also als zwar „in der Natur der Sache“ liegende, aber entwicklungsfähige Phänomene.

Meines Erachtens hat Prof. Kühl mit seinen Thesen eine grundlegende Aufgabe des systemischen Denkens berührt, die sich heute im klinischen Bereich etwa beim Umgang mit dem sogenannten „störungsspezifischen“ Wissen stellt: Wie können wir unsere Erfahrungen und unser „Wissen“ vom Funktionieren von Klienten-Systemen oder Organisationen diesen als hilfreiche Angebote zur Verfügung stellen, ohne uns in unsere Sichtweisen zu verlieben und zu glauben, dass es letztlich immer um den Kapitalismus, die bedingungslose Liebe oder die neuronalen Verknüpfungen gehe (die Liste der vermeintlichen Letzt-Gründe ließe sich beliebig erweitern). Vermutlich kommen wir nicht herum, unsere Beobachtungen ontologisch zu interpretieren („fungierende Ontologie“), doch schiene es mir als ebenso anspruchsvolles wie lohnendes Ziel, sich den Konstruktions-Charakter des eigenen Wissens immer wieder bewusst zu machen und somit die Balance zwischen Gewissheit und erkenntnistheoretischem Zweifel auszuhalten. Ich glaube, dass die Haltung, die aus dieser Balance erwächst, die Faszination des systemischen Denkens mit ausmacht, wie sie uns auch von WeiterbildungsteilnehmerInnen immer wieder gespiegelt wird.

Stephan Baerwolff

(Veröffentlicht 2/2011)