

## Ein systemisches Verständnis von »Problemen«

Wenn das Fundament gelegt ist, ist man oft schon mittendrin in der Beratungsarbeit. Der »Klebstoff sozialer Systeme« besteht aus vielfältigen Metaperspektiven, also aus den Bildern, Gedanken und Gefühlen, die die einzelnen Systemmitglieder von den Bildern, Gedanken und Gefühlen ihrer Mit-Mitglieder haben. Praktisch alle systemischen Methoden zielen darauf ab, Zugang zu diesen Beschreibungen zu finden, mit denen Menschen sich (gemeinsam) unglücklich machen, und sie sind dabei gleichzeitig dynamisch: Information wird nicht nur abgefragt, sondern gleichzeitig neu erzeugt. Zugang heißt also immer auch Intervention: In dem Moment, in dem eine BeraterIn im Beisein Dritter ein Systemmitglied befragt, erhält nicht nur er / sie eine Information darüber, wie dieses die Familie / die Gruppe / das Team sieht. Sondern es erfahren dadurch gleichzeitig auch die anderen am Gespräch Beteiligten neue Informationen, die das Gefüge ihrer Erwartungs-Erwartungen verändern können.

So ist es ein Unterschied, ob beispielsweise in einem Leitungsteamcoaching der Pflegedienstleiter gefragt wird, welche Qualitäten er an dem Verwaltungsleiter besonders schätzt, oder ob er gefragt wird, was er meint, wie dieser diese Frage beantworten würde – oder ob der Chefarzt sagen soll, wie nach seiner Einschätzung der Verwaltungsleiter antworten würde. In den unterschiedlichen Antworten bekommen die Systemmitglieder auf sehr verschiedenen Ebenen Rückmeldung darüber, wie sie von den anderen wahrgenommen werden.

### 3.1 Problemdeterminierte Systeme

Der von Goolishian und Mitarbeitern (Goolishian / Anderson 1997) eingeführte Begriff »Problemdeterminiertes System« (verkürzt auch: Problemsystem) verdeutlicht die systemische Grundidee der Problem-

entstehung: Nicht ein System (z.B. eine Familie, eine Klinik, eine Firma) »hat« das Problem als zu ihm gehörendes Strukturmerkmal. Vielmehr kann man die Dinge auch andersherum betrachten: Um ein wie auch immer, möglicherweise sogar zufällig entstandenes Verhalten oder Thema herum entwickelt sich ein durch die Kommunikationen über das Problem charakterisiertes Sozialsystem: Ein Problem »erschafft« ein Problemsystem. Mit diesem Begriff wird versucht, das Ineinandergreifen der verschiedenen Beschreibungen zu skizzieren, die das hervorbringen, was wir gewohnt sind, »Problem« zu nennen.

Ein solches Verständnis hat viele weitreichende Implikationen. Probleme werden nicht als Ausdruck einer »Dysfunktionalität« (einer Pathologie) eines psychischen oder sozialen Systems gesehen, sondern als Verkettung von Umständen im Sinne der oben beschriebenen Attraktorbildung: Eine Gruppe von Menschen hat in ihrem Miteinander eine bestimmte Form von Kommunikationsmuster entwickelt, ihr Denken, Erleben und Verhalten wird nun von diesem Muster »versklavt«.

#### Beispiel

Der Unterschied zur gewohnten Beschreibung lässt sich durch ein Gedanken-spiel verdeutlichen: Wenn drei Personen so zueinander stehen, dass sie gemeinsam ein Dreieck bilden – wo »ist« dann das Dreieck? »Gibt« es dieses Dreieck oder wird das Dreieck nicht vielmehr durch die besondere Weise gebildet, wie diese drei Personen zueinander stehen? Wenn sie sich in eine Linie stellen, ist das Dreieck verschwunden! Probleme werden aus systemischer Sicht eher als (natürlich komplexere) Konstellationen betrachtet, nicht als »Hardware«.

Problemsysteme können sich aus ganz verschiedenen Handlungen ganz verschiedener Akteure auf ganz verschiedenen Systemebenen zusammensetzen: das Problemsystem Psychose etwa aus dem, was ein Patient tut, seinem Nachbarn, einem Polizisten, einem Krankenwagenfahrer, verschiedenen Mitarbeitern einer Nervenklinik, verbunden mit einer (psychiatrischen) Krankheitslehre und den Handlungen um eine zu erwartende Frührente; das Problemsystem »mangelnde Leistung einer Abteilung« aus den Interaktionen der fünf Mitarbeiter, dem Abteilungsleiter und seinem Vorgesetzten, dem Betriebsprüfer vor dem Hintergrund einer Konjunkturflaute.

Entsprechend sind lösungsorientierte Interventionen auf ganz verschiedenen Ebenen möglich. Häufig ist eine Generalisierung desjenigen sozialen Systems, in dem das Problem als erstes bemerkt und beklagt wird, gar nicht erforderlich. Denn nicht das System muss sich verändern,

sondern »nur« die Kommunikationen rund ums Problem. Ein Problem gilt als gelöst, wenn alle – oder zumindest die wichtigen Leute – meinen, dass das Problem gelöst sei. Diese Idee legt weitreichenden Missionierungsideen unter Beratern und Therapeuten gewisse Zügel an.

### 3.2 Was »ist« ein Problem?

Ein Problem ist in dieser Beschreibung etwas, das von jemandem einerseits als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen wird, andererseits aber auch als prinzipiell veränderbar (von Schlippe / Schweitzer 1996).

- *Ein Zustand:* Wenn ein Problem von einer Reihe von Personen als Zustand angesehen wird, ist dies eine Selektionsleistung. Aus vielen gleichzeitigen Prozessen wird einer bzw. werden einige in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt, es wird ihm ein Name gegeben, andere Prozesse treten in den Hintergrund. Und dies geschieht nicht nur einmal! Eine Fülle von Handlungen und Kommunikationen, die von verschiedenen Personen als »immer das Gleiche« oder »es ändert sich nichts« beschrieben werden, sind nötig, um das aufrechtzuerhalten, was dann schließlich »Problem« genannt wird.
- *Von jemandem:* Es braucht immer einen oder mehrere Beobachter, die einen Zustand entdecken und beschreiben. Diese können sich einig sein oder sich auch heftig darüber streiten, ob etwas ein Problem ist und wo das Problem wirklich liegt.
- *Unerwünscht / veränderungsbedürftig:* Der Zustand wird von zumindest einigen der Beschreibenden als unerwünscht bzw. veränderungsbedürftig beschrieben. Er gilt als nicht in Ordnung und darin liegt das Motiv, ihn zu ändern bzw. darauf zu dringen, dass ihn jemand ändert.
- *Veränderbar:* Der Zustand gilt als prinzipiell veränderbar, d.h. er wird zumindest von einigen am Problemprozess beteiligten Personen (»Mitgliedern«) als veränderbar beschrieben. Probleme unterscheiden sich vom Schicksal, von Pech, von Tragödien dadurch, dass zumindest irgendjemand glaubt, irgendein Beteiligter des Problemsystems (meist ein anderer ...) könne den unerwünschten Zustand wieder beenden. Meist ist der Dissens der verschiedenen Beschreibungen bereits ein Teil des »Problems«.

Das Zusammenwirken dieser Faktoren konstituiert das, was schließlich als »Problem« beschrieben wird. Es ist ein wesentlicher Teil des Beratungspro-

zesses, die an dem Zustandekommen des Problem»zustands« beteiligten Personen und Kommunikationen zu identifizieren und in den Lösungsprozess – leibhaftig oder zumindest in Gedanken – mit einzubeziehen. Erscheint der Zustand als bedauerlich, aber als unveränderbar (durch die Beteiligten), bezeichnen wir ihn als Restriktion. Über die Veränderbarkeit von Unveränderbarem lohnt nicht zu sprechen – wohl aber darüber, wie man bestmöglich aushalten und ertragen kann, was man nicht verändern kann. Oder wie man am ausdauerndsten warten kann auf jenen Moment (die alten Griechen nannten ihn »Kairos«, den günstigen Augenblick), an dem eine Veränderung in der Zukunft vielleicht doch möglich wird.

### 3.3 Wie werden Probleme erzeugt?

Vereinfacht lässt sich die Erzeugung eines Problems so skizzieren:

#### *Problementdeckung – Problemerfindung*

Jemand (z.B. ein oder mehrere Familienmitglieder, Lehrer, Vorgesetzte, Polizeibeamte, Berater) kommt beim Beobachten des Verhaltens eines oder mehrerer anderer Menschen (Ehepartner, Familienmitglieder, Schüler, Betriebsabteilung, Tatverdächtige) oder bei der Beobachtung seiner Selbst zu der Idee, hier sei »etwas nicht in Ordnung«.

#### *Entstehung eines problemdeterminierten Kommunikationssystems*

Diese Idee verbreitet sich in der Kommunikation mit anderen in der Weise, dass das Problem zum hauptsächlichen Inhalt und Mittelpunkt der kommunikativen Beziehungen der beteiligten Menschen wird: Immer mehr Menschen werden einbezogen, und zugleich verengt sich deren kollektive Aufmerksamkeit immer mehr auf das, was »nicht in Ordnung ist«.

#### *Problemerkklärung*

Es wird eine »Erklärung« für das Problem gesucht, gefunden und ausgehandelt, die einerseits so plausibel ist, dass sie überlebt, aber andererseits keinen gangbaren Ausweg, keine Lösungswege anbietet. Einige Arten von Erklärungen mit Ausweglosigkeitscharakter eignen sich dafür besonders.

- »Vergangenheit als Schicksal«-Erklärungen, welche irreversiblen Ereignissen in der Vergangenheit (Fehlern, Schuld, frühkindlicher Traumatisierung, genetischen Defekten, Unfall- oder Vergiftungsfolgen) einen determinierenden, nicht mehr korrigierbaren Einfluss auf das

- aktuelle Problem zuschreiben, etwa »er ist an dieser Beziehung zerbrochen«, »sie ist seelisch vernichtet«.
- Erklärungen, die komplexe zwischenmenschliche Konstellationen zur »Schuld« der individuellen Eigenschaften eines einzelnen Beteiligten versprachlichen, dem gleichzeitig die Fähigkeit oder der Wille zur Lösung der Probleme abgesprochen wird (ein »böses« Kind –im Kern schlecht«, ein »absolut unfähiger« Kollege, eine »total marode« Organisation).
  - »Wir sind alle zu klein und schwach«: Erklärungen, die alle Problem-beteiligten für hilflos erklären und die Lösungsmacht einer außenstehenden dritten Partei zuschreiben, auf die man aber keinen Einfluss zu haben glaubt: »Die da oben«, »die Gesellschaft«, »Gott«, »der KGB / die CIA«, »der Markt« – »seine Eltern haben ihn so im Griff, dass er einfach unfähig ist, sich aus der Umklammerung zu lösen«.

#### *Problemstabilisierendes Handeln*

Alle Beteiligten verhalten sich dauerhaft so, als ob es keinen Weg aus dem Problem gebe bzw. als sei die Lösung ausschließlich in der Hand irgendeiner anderen Person. Hier zeigt sich besonders deutlich die *Kraft der Beschreibungen*. Denn da, wo die Sprache dazu verleitet, keine Lösungen – oder nur eine einzige – zu sehen, lassen sich auch keine neuen kreativen Wege finden. In problemstabilisierenden Dauerbeziehungen werden darüber hinaus oft besonders stark symmetrische und komplementäre Beziehungsformen eingenommen, die sich wechselseitig verstärken und stabilisieren.

### 3.4 Konsequenzen für das Handeln in der systemischen Beratung

Wenn ein Problem nicht als »Ding« behandelt wird, das besteht, dann ist es weniger interessant, zu fragen, wann »es« entstanden ist und wer dafür verantwortlich ist, sondern zu versuchen, in den Beschreibungen der verschiedenen Mitglieder eines Problemsystems Unterschiede herauszuarbeiten: Unterschiede in der Definition des Problems als Problem, Unterschiede in den Perspektiven, in der Problemerkklärung, in den Lösungsideen und der Prognose. In der Beratungssituation wird kontinuierlich versucht, Reflexivität einzuführen, d.h. die Beteiligten einzuladen, die eigenen Vorannahmen, die eigenen Beschreibungen in Frage zu stellen, andere mögliche Einschätzungen der »Wirklichkeit« des Problems

wahrzunehmen und die unterschiedlichen Folgen verschiedener Standpunkte zu bedenken. Etwas Weiteres sollte nicht vergessen werden: Nicht nur ein Problem, auch ein Fortschritt ist in viel stärkerem Maße, als wir denken, ein sozial konstruiertes Phänomen. »Wenn ein Fortschritt eintreten soll, muss zuerst jemand da sein, der ihn bemerkt und mit anderen darüber spricht« (Furman u. Ahola 1995, S. 156).

Mithilfe des folgenden Schemas können Sie die Problembeschreibungen Ihres Gegenübers dekonstruieren. Es eignet sich als Strukturierungshilfe, um nicht in einer erstarrten Form von Problembeschreibung zu »versinken«.

Setzen Sie sich zu dritt zusammen: A schildert ein Problem, und zwar bewusst in einer festgelegten Weise: So *ist* das Problem (die Person, der Sachverhalt usw.). B stellt Fragen, die in diese Problembeschreibung *Unterschiede* einführen. C beobachtet, wie die Fragen wirken und kann ggf. als Unterstützung für B fungieren.

#### *1. Kontext der Beratung*

Wer hatte das größte Interesse, hierher zu kommen, wer das zweitgrößte / das wenigste? (Anwesende und Abwesende!) Was verspricht er / sie sich von der Arbeit hier? Wann wäre er / sie zufrieden / enttäuscht?

#### *2. Perspektiven*

Wer ist an der Beschreibung des Problems beteiligt? Wer hat eine Meinung zu dem Problem? Sind alle einverstanden, dass es als ein Problem bezeichnet wird? Gibt es jemanden, der es nicht so sieht, jemanden, der es als noch schlimmer einschätzt als Sie?

Auch hypothetische Perspektiven können dabei interessant sein: Gesetzt den Fall, Ihr Vater würde noch leben, wie würde er das Problem beschreiben? Was würde Ihr Mitarbeiter, über den wir gerade reden, sagen, wenn er jetzt hier wäre und uns zuhörte?

#### *3. Zeitperspektive, zeitlicher Kontext*

Wer hat es als Erster als Problem benannt? In welcher Situation wurde es erstmals als Problem bemerkt? Welche Veränderungen standen in der Zeit an bzw. waren abgeschlossen? Wie kommt es, dass Sie gerade jetzt eine Beratung suchen und nicht vor / in einem halben Jahr? Wie hätten Sie das Problem vor einem halben Jahr beschrieben, was denken Sie, wie werden Sie es in einem halben Jahr beschreiben?

#### 4. Intensität

Wie groß schätzen Sie auf einer Skala von 1-10 die Belastung für Sie ein, wie groß für andere bedeutsame Personen? Wie gravierend schätzt Ihr Vater / Ihre Frau / Ihr Chef usw. das Problem ein? Wer macht sich die meisten Sorgen? Wem ist es am ehesten gleichgültig? (Rangreihe). Was wäre für wen das Schlimmste, wenn sich am Problem nichts ändert?

#### 5. Problemerkklärung

Wer hat welche Erklärung für das Problem? Wie erklären Sie es sich, dass es Unterschiede gibt (bzw. keine ...)? Wenn Sie eine andere Erklärung wählen würden, welche Auswirkungen hätte das auf das geschilderte Problem?

#### 6. Ausnahmen

Gibt es Zeiten, in denen Sie (oder: eine andere Person) erfolgreich mit dem Problem umgehen können? Wann tritt das Problem nicht auf? Wie erklären Sie sich, dass das möglich ist? Über welche Fähigkeiten verfügen Sie / andere, die das möglich machen?

#### 7. Lösungsideen und Prognose

Was glauben Sie / glaubt ein anderer, was geschehen müsste, dass das Problem gelöst wird? Wer ist da optimistisch, wer pessimistisch? Gesetzt den Fall, heute Nacht geschieht ein Wunder und das Problem ist verschwunden: Woran würde wer das am nächsten Tag als erstes merken und wann? Gesetzt den Fall, das Problem ändert sich langfristig nicht, – welche Auswirkungen hätte das für Sie? Bei unseren Vorüberlegungen ergab sich eine ganz verrückte Idee: Angenommen, Sie würden sich entscheiden, xy zu tun (= etwas sehr Ausgefallenes), was würde passieren?

#### Literatur zum Weiterlesen

- Goolishian, H. / Anderson, H. (1997). Menschliche Systeme. In: Reiter, L. et al. (Hg.), 253-288
- Schlippe, A. von / Schweitzer, J. (1996). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht