

# Haltungen, Grundannahmen & die Bedeutung von Hypothesen in der systemischen Beratung (5. Termin, 4. Semester)

**Wahlmodul:** Organisationsmanagement

**Teilmodul:** Methoden und Konzepte der Organisationsberatung

**Dozenten:**

- Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (kibit GmbH)
- Dipl. Psych. Christina Bovi (k.i.m)



# Reminder: Das Menschenbild der Systemtheorie

- Autonomie des Teilnehmers/Klienten
- Autonomie der eigenen Person
- Autonomie des sozialen Systems

## VIRGINIA SATIR:

Gesunde zwischenmenschliche Beziehungen gründen auf  
Gleichwertigkeit

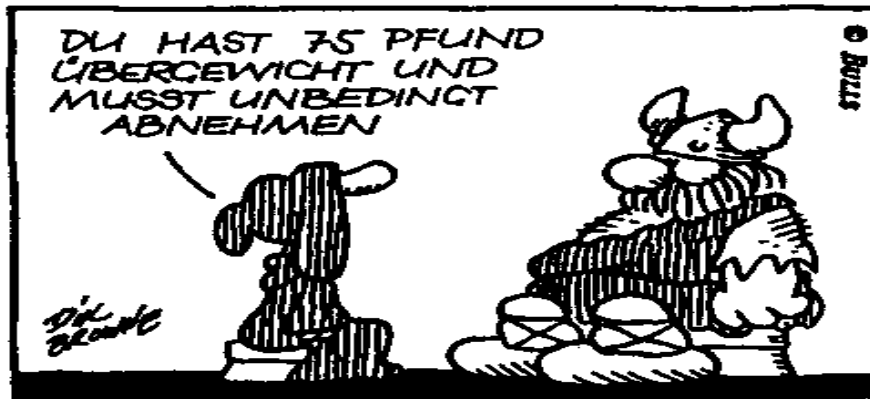


# Der “ethische Imperativ”

**HANDLE STETS SO, DASS DU DIE ANZAHL AN  
MÖGLICHKEITEN VERGRÖßERST!**

**(von Foerster, 1988)**





# Haltungen und Grundannahmen im Überblick

- 1. Neutralität, Allparteilichkeit & Neugier**
- 2. Ressourcen- und Lösungsorientierung**
- 3. Hypothesen und Hypothesenbildung**



# Neutralität, Allparteilichkeit und Neugier

## 1. Neutralität

= in der Beraterrolle die eigene Meinung als Angebot, Möglichkeit einbringen  
→ deutlich machen, dass man darum weiß, dass die eigene Meinung evtl. für das Klientensystem gar nicht passt

## 2. Allparteilichkeit

= Fähigkeit, für alle Mitglieder des Beratungssystems gleichermaßen Partei ergreifen zu können und  
= Fähigkeit, die Leistungen jedes Systemmitglieds anzuerkennen, mit jeder Person mitgehen zu können und sich mit beiden Seiten ambivalenter Beziehungen identifizieren zu können (von Schlippe & Schweitzer, 2003).

## 3. Neugier

= Bereitschaft, jedes Neue oder Fremde kennen zu lernen und zu durchdringen  
→ ! Keine einseitigen Deutungen und Bewertungen →  
→ Voraussetzung in der Beraterrolle: KNOW YOURSELF!!



# Neutralität, Allparteilichkeit und Neugier

## 1. Neutralität gegenüber Personen

Es bleibt unklar, auf Seite welcher Person(en) der Berater steht

## 2. Neutralität gegenüber dem Problem

Es bleibt offen, ob der Berater das Problem für etwas Gutes oder Schlechtes hält

## 3. Neutralität gegenüber Ideen

Es bleibt offen, welche von dem im Beratungskontext vertretenen Problemerkklärungen, Lösungsideen, Werthaltungen, Meinungen der Berater bevorzugt.



## Möglichkeiten und Grenzen von Neutralität:

1. Im privaten Setting:
  - in der Familie
  - unter Freunden
2. Im beruflichen Setting (Coaching-Situation)



# Ressourcen- und Lösungsorientierung

- Erarbeitet von der Gruppe um Steve de Shazer, Insoo Kim Berg u.a.: vgl. Blocktermin „Lösungsorientiertes Interview“
- **Zentrale Annahme:** Jedes System verfügt bereits über alle Ressourcen, die es zur Lösung seiner Probleme benötigt – es nutzt sie nur derzeit nicht.
- Bildet gegensätzliche Perspektive zu allen Defizit-Konzepten
  - **Beispiele:** Dopamin-Mangel-Hypothese als Erklärung für depressive Störungsbilder; Problemorientierte Sichtweise in Unternehmen → „Fehlerkultur“: „Wer war das?!“, „Wie konnte das passieren?“
- Sichtweise des Beraters nach dem Prinzip der Lösungsorientierung: es ist nicht wesentlich, ob es Defizite gibt oder nicht gibt, sondern welche **Optionen** sie den/m Betroffenen **erschließen oder verschließen** (vgl. auch Klinische Psychologie: „Sekundärer Krankheitsgewinn“)





Aus ressourcenorientierter Perspektive geht es nicht darum, Probleme oder Schwierigkeiten einfach umzudeuten oder hintanzustellen, sondern v.a. darum, etwas **Positives** in respektvoller Art und Weise zu **ergänzen**.



- **Hypothesen in der klassischen Wissenschaftstheorie:**
  - Hypothesen als Erkenntniswerkzeuge → Grundlage für psychologische Experimente mit dem Ziel der Hypothesenbeibehaltung oder –  
verwerfung:
  - ! Der „Wert“ einer Hypothese wird gemessen an ihrer **Richtigkeit** →  
Minimierung des alpha-Fehlers
- **Hypothesen in der systemischen Beratung:**
  - ! Der Wert einer Hypothese wird gemessen an ihrer **Nützlichkeit**
  - Suche nach einer Vielzahl von Hypothesen zur Vervielfältigung von  
Perspektiven und Möglichkeiten
  - Eine systemische Hypothese ist mit umso größerer Wahrscheinlichkeit  
passend und nützlich, je mehr Mitglieder eines Problemsystems sie  
umfasst und je mehr sie in der Lage ist, die Handlungen der  
verschiedenen Akteure in wertschätzender Weise zu verbinden.



- **Reminder: 4. Termin „Systemische Fragen“:**
  - Fragen zur Möglichkeitskonstruktion: „Angenommen, dass...“;  
„Was würde passieren, wenn...?“
    - > Fragen nicht nur als Mittel der Informationsgewinnung,  
sondern auch als Mittel der Informationserzeugung

**In jeder Frage steckt eine implizite Aussage!**





Manchmal macht es auch Sinn, die eigenen Ansichten gar nicht zu verdeutlichen, sondern allein wertschätzend zu unterstützen!



# Lesempfehlungen



Autor: **Jürgen Hargens**  
Verlag: modernes lernen,  
Dortmund



1. **Von Schlippe, A. & Schweitzer** (2003). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen.
2. **Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G. & Schäfer, H.** (2003). Systemische Organisations- und Unternehmensberatung (2. Aufl.). Wiesbaden.
3. **König, E. & Volmer, G.** (2008). Handbuch systemische Organisationsberatung. Weinheim.
4. **Montada, L. & Kals, E.** (2001). Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim.
5. **Kotter, J.P.** (2002). Chaos, Wandel, Führung. Leading Change. Boston.

