

Systemisch als Haltung¹

Der systemische Ansatz mit seinen Theorien und Methoden ist ein Instrument, um Menschen einzuladen, neue Sichtweisen einzunehmen und daraus auch auf andere Handlungsoptionen als die bislang erkennbaren zu kommen. Entwickelt wurde er für die professionelle Arbeit im psychosozialen Feld (Therapie, Beratung, Sozialarbeit, Supervision etc.). Ob jemand dieses Instrument nutzt, und wie sie/er es nutzt, ist eine Frage der Haltung, d.h. Ergebnis persönlicher Entscheidungen. Diese lassen sich nicht einfach aus der Theorie oder der Praxis „ableiten“, sondern werden immer individuell getroffen.

Systemische Haltungen eignen sich – so die These dieses Textes – über die professionellen Arbeitsbeziehungen hinaus für die Begegnung mit Menschen aller Art, auch außerhalb von Sozialarbeit und Therapie. Sie eignen sich damit auch für politische Auseinandersetzungen, d.h. für die Aushandlungen unterschiedlicher Interessen. Systemische Haltungen eröffnen uns neue Möglichkeiten für den Umgang mit denen, die unseren politischen Überzeugungen entgegenstehen – sofern wir das wollen.

1. Der systemische Ansatz als Mittel zur Veränderung

Systemische Methoden, Theorien und Haltungen sind nützlich und sinnvoll, wenn ich andere (oder auch mich selbst) einladen will, sich auf neue, bisher unerkannte Perspektiven einzulassen; wenn ich neue An- und Einsichten vermitteln möchte und damit auch neue Handlungsoptionen, die bisher nicht erkannt werden konnten; wenn ich Menschen ermutigen will, sich als ExpertInnen für das eigene Leben zu verstehen, die eigenen Interessen zu formulieren und sich für diese einzusetzen. Denn genau hierfür wurde dieser Ansatz entwickelt: Menschen dabei zu unterstützen, dass sie selbst etwas tun können, um in ihrem Leben etwas zu verändern. Wer unzufrieden ist mit seiner Situation, verzweifelt ist und nicht mehr an Veränderung glaubt, kann in der Regel die eigenen Möglichkeiten nicht mehr erkennen, fühlt sich machtlos und hat den Glauben an die Selbstwirksamkeit verloren. Veränderung wird man nur anstreben, wenn man diese für möglich hält und sich die Wirksamkeit von Einmischung vorstellen kann.

Dieser Ansatz wird heute u.a. eingesetzt in Sozialarbeit und Psychologie, in der Begleitung, Unterstützung, Betreuung, Beratung und Therapie von Menschen. Er gibt uns Profis Anleitungen dafür, unsere KlientInnen und ihre Situationen auf bestimmte Weisen zu betrachten, zu sehen, zu beschreiben und zu erklären: Systemische **Theorien** eröffnen uns neue Perspektiven und Ansichten, sie helfen uns dabei, Probleme und Schwierigkeiten auf eine Weise zu verstehen, die uns neue

¹ erschienen in: Reiner Becker & Sophie Schmitt (2019), *Beratung im Kontext Rechtsextremismus. Felder – Methoden – Positionen*, Frankfurt a.M. (Wochenschau-Verlag), S. 291-316,
<https://www.hervig-lempp.de/daten/181117-Hervig-Lempp-Systemisch-als-Haltung.pdf>

Handlungsoptionen eröffnet. Wir können mithilfe dieses Ansatzes unsere Klient_innen als autonome und eigensinnige Menschen, als Experten für ihr Leben ansehen. Und wir können unterstellen, dass sie über zahlreiche Ressourcen verfügen und über die Fähigkeiten, Lösungen für ihre eigenen Probleme zu finden. Wir können davon ausgehen, dass auch die scheinbar unumstößlich wahren Beschreibungen umgedeutet und anders gerahmt werden können. Wir nehmen an, dass es wichtiger ist, über Lösungen anstatt über Probleme zu sprechen, und wir haben die Erfahrung gemacht, dass alles in größere Kontexte gestellt werden kann.

Die **Methoden** dieses Ansatzes versetzen uns in die Lage, auch etwas zu tun, uns auf bestimmte Weisen zu verhalten, etwas zu „machen“ und so unsere KlientInnen auf wirksame Weise einzuladen, ebenfalls andere Perspektiven auf sich und ihr Leben und auf die Situationen, in denen sie sich befinden, einzunehmen und dadurch für sich neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken: Wir stellen unseren KlientInnen ungewöhnliche Fragen, z.B. nach Ausnahmen und nach Vorteilen und Verschlimmerungsmöglichkeiten ihrer Probleme, wir fragen sie nach ihrem Auftrag an uns und laden sie, z.B. mithilfe von Aufstellungen oder Lebenslinien, ein, ihre Situation auf eine andere Weise zu beschreiben und zu betrachten, als sie es bislang gewohnt sind. Wir sprechen mit ihnen über bereits erfolgte, von ihnen unternommene Lösungsversuche. Und wir fragen sie sowohl nach ihren Wunsch-Visionen als auch nach kleinstmöglichen vorstellbaren Veränderungen. Wir helfen ihnen, sich an ihre eigenen bewährten Bewältigungsstrategien und ihre (vielleicht für sie selbst zunächst kaum erkennbaren, immer aber auch vorhandenen) Ressourcen zu erinnern. Wir laden sie ein, Skulpturen zu stellen und ihre Situation aus ganz unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten (vgl. Döcker/Kühling/Georg i.d.B.).

In unserer Praxis erfahren wir, dass diese Methoden in vielen Situationen und in der Arbeit mit Menschen auf zweierlei Weise nützlich sind: Zum einen helfen sie uns, unser Vorgehen zu planen und zu gestalten. Zum anderen werden sie von den Menschen, mit denen wir arbeiten, als hilfreich und nützlich empfunden: Sie fühlen sich ernst genommen und unterstützt, wodurch es ihnen leichter gelingt, ihr Leben anders zu gestalten. In der Folge erleben sie sich (wieder mehr) als selbstwirksam.

Durch unsere Erfahrungen mit den systemischen Methoden und Theorien gelingt es uns, andere **Haltungen** einzunehmen – nämlich Haltungen, mit denen wir Menschen ermutigen können, aktiv Einfluss auf ihr eigenes Leben nehmen zu wollen und zu nehmen. Wir können uns entscheiden, freundliche und respektvolle, ressourcenorientierte, auftragsbezogene, zukunfts- und lösungsfokussierte, akzeptierende, die Autonomie und den Eigensinn von Menschen respektierende Haltungen einzunehmen und entsprechend zu handeln. Diese Haltungen sind sowohl Ergebnis als auch Ausdruck unserer theoretischen Orientierung und unserer methodischen Kompetenzen. Sie stellen unsere Art, unsere KlientInnen und die Welt zu sehen und mit ihnen umzugehen, dar.

2. Haltung als persönliche Entscheidung

„Auch wenn Wissenschaft viele Informationen zur Verfügung stellt, eines kann sie nicht – eine Anleitung geben, wonach, woran, also an welchen Werten, wir unser Leben ausrichten. Das bleibt immer eine persönliche Entscheidung – beeinflusst von der Umwelt, in der wir aufwachsen, und vielen anderen Einflussfaktoren. Aber es

bleibt, so meine Überzeugung – um meine Begrifflichkeit einzuhalten: mein Glaube –, in meiner Verantwortung. So gesehen, begreife ich „Haltung“ als eines meiner persönlichen Merkmale. Meine Haltung, meine Überzeugungen definieren mich und sie finden Ausdruck in meinem Tun. Die Bewertung meines Tuns liegt nun nicht ausschließlich bei mir, sondern wird auch von Menschen, mit denen ich zu tun habe, getroffen. Und diese Bewertungen können durchaus unterschiedlich sein. Allerdings – ich bin für mich verantwortlich und das bedeutet, ich bin auch verantwortlich, wie ich meine Überzeugungen lebe“ (Hargens 2017, 73).

„Haltungen“ sind nicht unmittelbar zugänglich: Wie so vieles andere, mit dem wir uns befassen und was für uns alltäglich und wirklich zu sein scheint (z.B. Schwerkraft, Instinkt, Evolution, Widerstand, Macht, Autonomie, Eigensinn – um nur einige wenige Beispiele zu nennen), sind sie abstrakt. Als „Haltung“ verstehen wir in der Regel eine („innere“) Einstellung, die wir zu einem Menschen oder einem Sachverhalt haben. Wir können sie nicht unmittelbar sehen oder begreifen, sondern wir ziehen aus beobachtbarem Verhalten (jemand spricht oder verhält sich in einer bestimmten Weise) Rückschlüsse auf diese Haltung. Wenn jemand sich häufig freundlich verhält, können wir auf eine freundliche Haltung schließen. Wenn es jemandem leichtfällt, positive Umdeutungen von schwierigen oder unangenehmen Situationen zu geben, oder er vor allem an Fähigkeiten und Stärken von Menschen interessiert ist, können wir auf eine ressourcenorientierte Haltung schließen. Wenn jemand eher nach Lösungsideen und -vorstellungen anderer fragt, als eigene Ratschläge zu geben, können wir auf eine lösungsorientierte und den Eigensinn von anderen respektierende Haltung schließen. Wir können all diese Haltungen nicht *anfassen*, glauben aber zugleich zu wissen, worum es geht, wenn wir von ihnen sprechen, fast so, als ob es sich damit um etwas „Begreifbares“, real Existierendes handeln würde.

Ähnlich wie Jürgen Hargens gehe ich davon aus, dass Haltung das Ergebnis persönlicher Perspektiven und Ansichten ist, d.h. Ausdruck individueller und subjektiv getroffener Bewertungen und Entscheidungen. Meine Haltung ergibt sich aus meinen Entscheidungen, wobei ich mich in diesen durchaus durch andere Personen und Gruppen beeinflussen lasse. Meine Entscheidungen kann ich immer wieder neu und auch immer wieder anders treffen – nicht zuletzt abhängig von den jeweiligen Situationen und meinem eigenen Befinden. So wie ich mich in ähnlichen Situationen immer wieder anders verhalten kann, kann ich auch jeweils immer wieder eine andere Haltung einnehmen: In vielen Momenten kann ich mich entscheiden, ob ich jemandem freundlich oder ablehnend begegne, ob ich eine Bemerkung mit Humor oder mit Gekränktheit aufnehme, ob ich meinen Blick eher auf die Ressourcen und Fähigkeiten oder aber auf die Defizite und Fehler lenke, ob ich eher nach dem Problem oder aber nach Lösungsvorstellungen frage, ob ich mein Gegenüber als unselbstständig oder aber als autonom und eigensinnig betrachte. In anderen Momenten kann ich nicht erkennen, dass ich eine Wahl hätte, weil ich keine Alternativen sehen kann. Manchmal bin ich, „wie ich bin“, ohne darüber nachzudenken; und manchmal bemerke ich zwar meine „Stimmung“ oder „Einstellung“, würde sie gerne ändern, aber fühle mich mir ausgeliefert und habe das Gefühl, „nicht aus meiner Haut zu können“.

In jedem Fall stehen Haltung und Verhalten in einer Wechselwirkung zueinander: aus einer bestimmten Haltung heraus erfolgt ein bestimmtes Verhalten – und aus einem bestimmten Verhalten wiederum kann auf eine bestimmte Haltung von mir geschlossen werden.

Die Frage, für welchen Ansatz, d.h. für welche Theorien, Methoden und damit Haltungen ich mich in einer bestimmten Situation entscheide, ist „eine prinzipiell unentscheidbare Frage“, d.h. sie kann nicht prinzipiell (d.h. objektiv und allgemeingültig für alle) entschieden werden, sondern nur von jedem und jeder selbst und auch immer wieder von Neuem – abhängig allein von den Subjekten selbst, ihren Ansichten und Überzeugungen, ihrer jeweiligen Situation und dem Kontext, in dem sie sich momentan erleben. Dazu gehören Fragen wie: Was halte ich für gut und richtig? Was halte ich für wahr? Woran glaube ich? Woran will ich glauben? – Sie sind nicht generell zu beantworten.

„Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können wir entscheiden.

Warum?

Einfach weil die entscheidbaren Fragen schon entschieden werden durch die Wahl des Rahmens, in dem sie gestellt werden, und durch die Wahl von Regeln, wie das, was wir „die Frage“ nennen, mit dem, was wir als „Antwort“ zulassen, verbunden wird. ...

Aber wir stehen nicht unter Zwang, nicht einmal dem der Logik, wenn wir über prinzipiell unentscheidbare Fragen entscheiden. Es besteht keine äußere Notwendigkeit, die uns zwingt, derartige Fragen irgendwie zu beantworten.

Wir sind frei! Der Gegensatz zur Notwendigkeit ist nicht Zufall, sondern Freiheit. Wir haben die Wahl, wer wir werden möchten, wenn wir über prinzipiell unentscheidbare Fragen entschieden haben.

Das sind die guten Nachrichten, wie amerikanische Journalisten sagen würden. Nun kommen die schlechten.

Mit dieser Freiheit der Wahl haben wir die Verantwortung für jede unserer Entscheidungen übernommen“ (von Foerster 2001, 55).

Eine Entscheidung, ob bewusst oder unbewusst, setzt allerdings voraus, dass ich erkennen kann, dass ich eine Wahl habe, dass mir verschiedene Möglichkeiten offenstehen und dass meine Wahl in meiner Verantwortung liegt.

Dafür, wie ich mich entscheide, gibt es keine objektiven Maßstäbe: letztlich handelt es sich immer um persönliche, subjektive Entscheidungen, die Ausdruck meiner individuellen Persönlichkeit und damit von mir als einem Subjekt sind. Meine Entscheidungen fallen möglicherweise immer wieder anders aus – wichtig ist allein, dass ich mich entscheiden kann und es mir freisteht, mich in jeder Situation anders zu entscheiden: Auch wenn ich in der Regel einen ressourcen- und lösungsorientierten Blick habe, kann ich mich entscheiden, in bestimmten Situationen lieber problem- und defizitorientiert reagieren zu wollen. Manchmal will ich mich einfach anders als sonst verhalten (weil es mir zu anstrengend ist, in dieser Situation keinen Sinn zu ergeben scheint, ich keine Lust habe oder im Moment mehr Vergnügen daran habe, mal etwas anderes auszuprobieren oder „jemand anderer zu sein“).

Wenn ich mich bewusst und reflektiert anders verhalte, ändere ich auch meine Haltung. So wie ich für meine Arbeit aus unterschiedlichen Konzepten, aus verschiedenen theoretischen und praktischen Ansätzen, die ich kenne, die ich vielleicht erlernt und geübt habe, wählen kann, so habe ich auch die Wahl zwischen unterschiedlichen Einstellungen und damit Haltungen. Vielleicht lässt sich das mit der Metapher der Brillen verdeutlichen: Je nachdem, für welche Brille ich mich entscheide, bekomme ich Unterschiedliches zu sehen. *Ich* entscheide, durch welche Brille ich sehen will.

3. Einige für mich nützliche systemische Voraus-Setzungen

Die nachfolgende Liste von systemischen Voraus-Setzungen oder Annahmen² ist ein Konstrukt und eine persönliche Zusammenstellung von „Haltungssätzen“. Sie könnte auch anders sein – und jede(r) SystemikerIn würde sie für sich vermutlich ein wenig anders gestalten. Diese Sätze beziehen sich aufeinander und betonen manchmal lediglich unterschiedliche Aspekte. Es handelt sich um Annahmen über Menschen, über Veränderung und Veränderungsmöglichkeiten, über die Wirklichkeit und über unsere Beschreibungen und Erklärungen von ihr. Damit könnte man auch von einem systemischen Menschen- und Weltbild sprechen – und einer systemischen Theorie von Erkenntnis.

- ***Alle Menschen sind autonom und eigensinnig.***

„Selbstbestimmung bedeutet immer auch Selbstverfügbarkeit. Ehrlich gesagt: Die Vorstellung, ich müsste mich im Leben immer an das halten, was ich einmal für mich beschlossen habe, erschreckt mich schon morgens beim Aufstehen“ (Göring-Eckart 2008).

Menschen sind autonom, d.h. sie entscheiden selbst und bestimmen. Sie wählen zwischen den für sie erkennbaren Möglichkeiten die jeweils beste für sich aus. Welches die beste für sie ist, bestimmen sie eigensinnig selbst, d.h. sie selbst treffen die Bewertung, sie wollen sie selbst treffen und sie allein können das auch. Sie geben dem, was sie sehen, erleben und tun, ihren eigenen Sinn und ihre eigene Bedeutung. Jeder bestimmt selbst, was er oder sie will sowie richtig und gut findet. Wie Sie diesen Text hier lesen und verstehen, entscheiden Sie und nur Sie – ob ich Sie mit meiner Darstellung anrege, langweile, empöre, ratlos lasse, liegt letztlich bei Ihnen. Menschen wollen nicht vorgeschrieben bekommen, sondern selbst entscheiden, welchen Sinn etwas für sie hat, was für sie gut ist und wie sie sich verhalten.

Autonom zu sein bedeutet *nicht*, dass jeder immer alle Wahlmöglichkeiten zur Verfügung hat: Selbstverständlich erleben wir alle sehr viele Einschränkungen, materielle ebenso wie intellektuelle: Sich nicht vorstellen zu können, dass etwas möglich wäre, wenn man es denn versuchte, ist ebenfalls eine Einschränkung. Als Mitmenschen und als psychosoziale Profis können wir hier eine unserer Aufgaben sehen: für andere die Zahl der erkennbaren und als möglich erkennbaren Optionen zu erhöhen und in den Blick zu bringen, zu zeigen, dass etwas möglich ist, was bislang nicht als möglich erkennbar ist. Ob diese Optionen für sie attraktiv sind, bewerten und entscheiden sie selbst.

„Man kann das Pferd zum Wasser führen, aber man kann es nicht zum Trinken zwingen. Das Trinken ist seine Sache. Aber selbst wenn Ihr Pferd durstig ist, kann es nicht trinken, solange Sie es nicht zum Wasser führen. Das Hinführen ist Ihre Sache“ (Bateson 1982, S. 128).

Menschen Autonomie zuzurechnen, d.h. zu unterstellen, dass sie immer selbst entscheiden wollen und können, was für sie gut und richtig ist, bedeutet auch nicht, dass jeder tun und lassen dürfte, was er oder sie will. Unser Zusammenleben verlangt

²Annahmen, Definitionen, Axiome sind selbst nicht wahr, sie werden lediglich *als wahr vorausgesetzt*. Um dies hervorzuheben, spreche ich auch von „Voraus-Setzungen“: Dies soll mich und Sie immer wieder daran erinnern, dass es sich *nicht* um wahre Sätze handelt – und sie weder mit dem Anspruch auf Wahrheit vorgetragen werden noch an einem solchen Anspruch gemessen werden sollten.

Kompromisse und Regeln, auf die wir uns explizit oder auch implizit verständigt haben, auf deren Einhaltung wir bestehen und deren Übertretungen wir sanktionieren dürfen. Allerdings kann ich als Erklärung für ein abweichendes Verhalten trotzdem davon ausgehen, dass die Menschen selbst nicht abweichend (in ihrem Mensch-Sein „abnorm“), sondern „ganz normal“ sind: sie haben ihre eigene Meinung und sie wollen selbst entscheiden und entscheiden auch selbst.

- ***Alle Menschen tun immer das, was sie wollen.***

„... Lebewesen [sind] so geschaffen, dass sie immer das tun, was sie wollen. Sie tun aber nicht immer das, was sie sagen, sie möchten es tun, oder was andere denken, sie sollten tun“ (Efran et. al. 1989, 10).

Menschen entscheiden über ihr Leben und das, was sie tun, sie tun das, was sie wollen. Und umgekehrt: das, was sie tun, wollen sie auch. Sie wählen unter dem, was sie erkennen können und was ihnen für sie als machbar erscheint, das aus, was ihnen aus ihrer Sicht als das Beste erscheint. Anders gesagt: Menschen wollen immer das Beste für sich. Wenn Menschen behaupten, sie würden etwas gegen ihren Willen tun oder tun müssen, so setzt dies voraus, dass so etwas möglich ist. Selbstverständlich können die Wahlmöglichkeiten (extrem) eingeschränkt sein – jemand versucht einen anderen zu etwas zu zwingen, und/oder es sind für diesen keine bzw. nur wenige Alternativen erkennbar. Aber auch unter den dann noch erkennbaren Alternativen wählen Menschen dann immer noch diejenige, die sie wollen. Wenn Menschen das Gefühl haben, keine Wahl zu haben, etwas tun „zu müssen“, obwohl sie es nicht wollen, ist dies ganz sicher ein schreckliches Gefühl. Für Profis kann dies bedeuten, möglichst schnell gemeinsam mit dem Betroffenen nach den bestehenden Wahlmöglichkeiten zu suchen und weitere zu entwickeln.

- ***Jeder hat gute Gründe für das, was er/sie tut.***

„Jeder handelt seiner Natur gemäß, das heißt, er tut, was ihm wohltut“ (Georg Büchner, Dantons Tod, 1. Akt., 6. Aufzug).

Wenn Menschen sich so entscheiden und verhalten, wie sie es tun, haben sie aus ihrer Sicht gute Gründe dafür: Sie wählen unter den ihnen erkennbaren Möglichkeiten diejenige, die ihnen selbst in diesem Moment als die beste erscheint. Dafür dass sie sich anders verhalten, als z.B. ich mich oder andere sich verhalten würden, haben sie aus ihrer Perspektive gute Gründe: Sie bewerten die Folgen einfach unterschiedlich, haben andere Interessen und Leidenschaften, setzen ihre Prioritäten anders, können bestimmte Optionen für sich nicht erkennen oder schätzen sie als unmöglich ein, sie treffen einfach andere Entscheidungen als ich.

Indem ich dies annehme, kann ich leichter ertragen und aushalten, wenn Menschen Dinge tun, die ich niemals tun würde, die von dem abweichen, was man „normalerweise“ tun würde, oder die Regeln verletzen – wenn mir Menschen „verruht oder verrückt“ (vgl. Marzahn 1989), „bad or mad“, „krank oder böse“ erscheinen; ich kann mir ihr von der Norm abweichendes Verhalten (das ich selbst weder für richtig noch zulässig halten muss) anders erklären als mit einem Defekt in ihrem Menschsein: als Menschen verhalten sie sich insofern für mich ganz normal, als sie aus ihrer Sicht gute Gründe haben, das zu tun, was sie tun – selbst wenn sie etwas

tun, was ich nicht zulassen will und kann, zum Beispiel weil sie anderen schaden oder Gesetze verletzen.

- ***Alle Menschen sind die Experten für ihr Leben.***

„Der Kunde ist der Kundige“ (Jürgen Hargens).

Jeder entscheidet selbst, was für sie oder ihn gut ist. Menschen sind die Experten für ihr eigenes Leben. Nur sie selbst können wissen, was sie wollen und was für sie gut und das Beste ist. Da sie selbst Sinn herstellen (und nicht andere dies für sie übernehmen können), kommt es darauf an, was sie selbst wollen. Jeder Mensch verfügt über unzählige Ressourcen, d.h. Stärken, Kompetenzen und Fähigkeiten. Dazu gehört auch die Fähigkeit, zu wissen, was für ihn gut ist.

Diese Voraus-Setzung erinnert mich daran, dass ich nicht weiß und wissen kann, was für andere Menschen gut und richtig ist. Der Rahmen meiner Möglichkeiten besteht allein darin, anderen ihren möglichen Verhaltensspielraum aufzuzeigen und mit ihnen gemeinsam zu erweitern, ihnen bestimmte Optionen als erreichbar oder sinnvoll zu zeigen – und zu versuchen, sie daran zu hindern, dass sie bestimmte eigene Vorstellungen von ihrem Leben umsetzen. Ich habe nicht die Fähigkeit zu wissen, was für sie richtig ist – selbst wenn ich es zu glauben meine.

- ***Gemischte Gefühle sind ganz normal.***

Ein Mann besucht seinen Freund und sieht, wie dieser gerade über der Haustür ein Hufeisen anbringt. Etwas entsetzt fährt er ihn an: „Du glaubst doch wohl nicht diesen Unsinn, dass dieses Hufeisen dir tatsächlich Glück bringen wird?!“ Der Freund beruhigt ihn, überzeugt und gelassen: „Nein, selbstverständlich nicht! Aber ich habe gehört, es soll auch dann helfen, wenn man nicht dran glaubt.“

„Jeder stellt selbst Sinn her“ und „jeder tut, was er/sie will“ – diese Annahmen klingen so, als ob es sich um sehr statische Sachverhalte handelte, und könnten uns verleiten zu glauben, dass der eigene Wille und das eigene Wollen etwas Festes, Unabänderliches sind oder zumindest sein sollten. Es kann hilfreich sein davon auszugehen, dass sich innerhalb einer Person und manchmal innerhalb kürzester Zeit Bewertungen und Ansichten ändern, dass gemischte Gefühle, wechselnde Wünsche, sich widersprechende Interessen, einander ausschließende Überzeugungen und Meinungen im Grunde ganz normal sind: Nicht nur KlientInnen wechseln ihre Auffassungen, Interessen und Wünsche, fühlen sich hin- und hergerissen. Menschen sind lebendig, sie bewegen sich (buchstäblich und metaphorisch), verändern unablässig ihre Perspektiven und kommen so ständig zu neuen Ansichten, die einander durchaus auch komplett widersprechen können. Dies ist kein „Fehler“ oder eine Krankheit, sondern, so diese Annahme, ganz normal.

- ***Instruktive Interaktion ist nicht möglich.***

„Die Menschen brauchen die Vorstellung eines freien Willens, um moralisch handeln zu können. Wir können uns nur verlieben, wir können nur Gesetze haben, wenn wir glauben, dass andere Menschen die Dinge, die sie tun, tun, weil sie die tun wollen. Wenn wir uns als biologische Maschinen begreifen, können wir keine Urteile treffen, keine Gesetze haben, und dann fehlt uns eine wesentliche Grundlage unserer Gesellschaft. Wir müssen für die Willensfreiheit als Konzept kämpfen“ (Jan Kalbitzer, zit. nach Liebert 2016).

Menschen sind autonom und eigensinnig, sie tun immer, was sie wollen – und sind damit nicht von außen steuerbar. Sie sind keine Maschinen, die „funktionieren“ und bei denen man nur die richtigen Strategien finden müsste, damit sie das machen, was man will. Natürlich können wir versuchen, Menschen zu beeinflussen – und dass uns das manchmal gelingt, widerspricht dieser Annahme nicht: Wir können Menschen einladen, ihnen etwas anbieten, ihnen etwas, was ihnen bisher unvorstellbar erschien, erreichbar machen – und sie können, wenn sie wollen, unser Angebot annehmen. Wir können damit durchaus erfolgreich sein – und daraufhin *glauben*, wir hätten die Menschen instruiert. Wir können auch versuchen, Menschen zu zwingen, indem wir ihre Wahlmöglichkeiten reduzieren und so darauf hoffen, dass sie sich am Ende, aufgrund der wenigen und schlechten Alternativen, für die von uns für sie vorgesehene Option entscheiden. Wir können die Alternativen einschränken, indem wir sie belügen. Aber ob sie sich zwingen lassen (oder sich trotzdem anders entscheiden), ob sie die Lügen glauben (oder herausbekommen, dass sie von uns belogen werden), bleibt letztlich offen. Ich gehe davon aus, dass ich Menschen nicht so steuern kann, dass sie garantiert das tun, was ich will. Das schützt mich vielleicht auch ein bisschen vor Selbstüberschätzung.

- ***Alle Menschen wollen immer kooperieren.***

„Das Geheimnis gelingender Kooperation besteht darin, den anderen gut aussehen zu lassen“ (Palmowski/Freyling 1997, 117).

Dies ist eine besonders „herausfordernde“ Voraussetzung: der Anschein scheint häufig dagegen zu sprechen, dass Menschen kooperieren wollen. Gerade dann, wenn Menschen „schwierig“ sind, wenn sie sich gegen meine Vorstellungen widersetzen, wenn sie andere Interessen als ich zu haben scheinen, lässt sich im ersten Moment nicht unbedingt Kooperation erkennen. Umso hilfreicher kann es für mich selbst sein, Kooperationswillen gerade dort zu unterstellen, wo er zu fehlen scheint.

Menschen wollen es so schön und angenehm wie möglich haben, sie wollen die für sie besten Lebenschancen, sie wollen, dass es ihnen gut geht. Auch wenn wir davon ausgehen, dass unter „schön und angenehm“ jeder etwas anderes versteht, können wir doch unterstellen, dass wir in diesem Punkt übereinstimmen: Wir alle wollen so zusammenleben, dass es zumindest jedem von uns selbst möglichst gut geht. Wenn es uns gelingt, mit Menschen eine gemeinsame Basis zu finden, ein gemeinsames Interesse, auf das wir beide gemeinsam hinwirken können, dann ist Zusammenarbeit, dann ist ein Miteinander möglich. Ob wir diese Basis finden, hängt davon ab, ob wir sie suchen – für je unwahrscheinlicher wir sie halten, desto weniger werden wir sie auch finden. Wenn wir hingegen annehmen und als gegeben unterstellen, dass wir sie finden werden, steigen die Chancen, dass wir sie entdecken. Dann wird ein Kooperationsangebot in Form einer Frage möglich: „Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden?“, fragt z.B. die Familienhelferin die Mutter, die sich vom Gericht gezwungen fühlt, Familienhilfe in Anspruch zu nehmen, da ihr sonst die Kinder weggenommen würden (vgl. Conen 1996).

- ***Alle Menschen sind im Hinblick auf diese Annahmen gleich.***

„Wir sind alle anders. Wir sind alle gleich“ (Motto des Christopher Street Days 2015 in Berlin).

Bei aller Unterschiedlichkeit, so sehr wir uns – u.a. bedingt durch unsere Autonomie und unseren Eigensinn – voneinander unterscheiden: Ich setze voraus, dass alle diese Annahmen über Menschen für alle Menschen gelten, unabhängig von Alter, Gesundheits- und Geisteszustand, von Vorgeschichte oder durch besondere Lebensumgebungen hervorgerufene Einschränkungen. Andere Menschen sind prinzipiell, d.h. in dem, was sie für mich als Menschen ausmacht, nicht anders als ich und die Menschen in meiner privaten Umgebung, in meiner Familie und in meinem Freundeskreis, bei denen ich natürlich sowieso von obigen Annahmen ausgehe. Wenn ich davon ausgehe, dass die anderen im Prinzip dieselben Menschen sind wie ich auch, kann ich sie besser verstehen, indem ich nach Ähnlichkeiten zwischen uns suche – anstatt nach Unterschieden. So trage ich dazu bei, dass wir uns einander „auf Augenhöhe“ begegnen können.

- ***Es könnte auch anders sein.***

„Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (Erfahrenes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen. Er setzt die gegebene Welt voraus, bezeichnet also nicht das Mögliche überhaupt, sondern das, was von der Realität aus gesehen anders möglich ist“ (Luhmann 1984, 152).

Nichts „muss“ so sein, wie es ist, alles könnte auch anders sein. Das gilt für Geschehnisse: Es hätte anders geschehen können, ich könnte es anders beschreiben, es kann sich anders entwickeln als geplant oder vorausgesehen. Aber das gilt auch für unsere Ansichten, Meinungen, Auffassungen, für unsere Sichtweisen und Perspektiven auf uns selbst, auf unsere Mitmenschen und auf die Welt als Ganzes: Wir brauchen uns nur ein kleines bisschen zu bewegen (was sowohl körperlich als auch metaphorisch verstanden werden kann), und schon haben wir einen anderen Blick, eine andere Sicht und damit auch eine andere Ansicht von oder über etwas. Auch wenn wir unsere eigene Sichtweise und die sich daraus ergebenden Überzeugungen für absolut richtig halten, so bleibt es doch immer nur eine von vielen möglichen – und ich kann mich immer mal wieder daran erinnern und so vielleicht gelassener bleiben.

Einerseits ist uns diese Annahme in bestimmten Bereichen unseres professionellen Alltags vertraut: Wir sind als SozialarbeiterInnen, TherapeutInnen etc. Experten dafür, dass vieles auch anders möglich wäre oder ist, dass es verschiedene Theorien und Ansichten über Sachverhalte gibt, dass Menschen sich – sofern man ihnen Zurechnungsfähigkeit (vgl. Herwig-Lempp 2011) unterstellt – anders hätten verhalten können und ihnen für die Zukunft viele verschiedene Möglichkeiten offenstehen, selbst dann, wenn sich das unsere Klient:innen nicht vorstellen können. Andererseits vergessen natürlich auch wir häufig, wollen uns nicht eingestehen oder versuchen auch anderen zu verbergen, dass „es auch anders möglich wäre“: Hieran kann uns diese Annahme, dass es auch anders sein könnte, erinnern. Wenn man es mit einem Fremdwort ausdrücken will, kann man von „Kontingenz“ sprechen.

- ***Es gibt immer mindestens sieben Möglichkeiten.***

„Der ethische Imperativ: Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird“ (von Foerster, 1999, 41).

Wir haben immer die Wahl – wenn wir sie uns vergegenwärtigen. Ein Problem haben wir dann, wenn wir keine oder zu wenig Handlungsoptionen erkennen können. Wenn wir unterstellen, wir hätten keine Wahl, fühlen wir uns ausgeliefert. Wenn ich hingegen voraussetze, immer über mindestens sieben Möglichkeiten zu verfügen, mich in einer bestimmten Weise zu verhalten, dann erst beginne ich auch, nach diesen Möglichkeiten zu suchen – und werde sie finden. Wenn man bereit ist, auch ungewünschte, absurde oder „unmögliche“ Antworten zuzulassen, oder auch kleine Variationen gelten lässt, kommt man schnell auf die sieben – und dann noch auf viele weitere. Der entscheidende Punkt ist, dass diese Annahme dazu führt, dass wir (wieder) Wahlmöglichkeiten erkennen können.³

- ***Probleme sind Ansichtssache.***

„Jedes Problem hat zwei Seiten: Die falsche und die unsrige“ (Redensart).

Ob ein Problem „existiert“, hängt davon ab, wer was in welchen Situationen als ein Problem betrachtet. Sprachlich behandeln wir Probleme wie Gegenstände: Wir „haben“ ein Problem, so wie wir eine Geldbörse oder einen Schlüssel „haben“: diese können wir verlieren, irgendwo vergessen, verschenken, man kann sie uns stehlen, oder wir können sie verkaufen. Es leuchtet ein, dass das mit Problemen nicht so einfach ist; sie „existieren“ auf eine ganz andere Weise: Nur dann, wenn wir etwas als ein Problem ansehen, „haben“ wir es auch – und zwar genau so, wie wir es definieren. Wenn wir uns länger damit befassen (auch wenn wir versuchen, auf das „eigentliche“ Problem zu kommen, das scheinbar „dahinter“ zu stecken zu scheint), verändert sich „das Problem“. Es geht nicht darum, Probleme zu banalisieren, sondern sie handhabbarer zu machen, um zu zeigen und zu erleben, dass sie beeinflussbar sind, dass es erlaubt ist, sie so zu beschreiben und zu definieren, dass sie leichter lösbar sind.

- ***Veränderung findet immer statt.***

„Panta rei – Alles fließt“ (Heraklit).

Alles verändert sich, alles ist im Fluss, nichts bleibt, wie es ist, nichts ist so beständig wie der Wandel. Während die Zeit vergeht, verändern Menschen sich. Ein „Rückfall“ ist unmöglich (vgl. Simon/Weber 1989), die Zeit lässt sich nicht zurückdrehen: unsere Erlebnisse, Erfahrungen und Gedanken sind nicht rückgängig zu machen. Wir verändern uns unablässig – dies gilt auch für unseren Körper, der unablässig einen

³Dass es gerade sieben Möglichkeiten sind, die ich voraussetze, ist ein eher pragmatisches Konstrukt, es könnten natürlich auch 77 oder 777 Möglichkeiten sein, aber es würde sehr lange dauern, nach ihnen zu suchen. Die Zahl sieben ist groß genug, um neugierig zu machen und zu einer gewissen Anstrengung beim Suchen einzuladen, und klein genug, um nicht vor dem Beginn der Suche abzuschrecken. Hat man erst begonnen, weitere Möglichkeiten zu finden, wird man nicht bei sieben oder siebzehn aufhören: Zu entdecken, dass man tatsächlich über Wahlmöglichkeiten verfügt, seien sie auch wenig attraktiv oder nur zu einem höheren Preis zu erreichen, führt u.a. zum Erleben von Selbstwirksamkeit und Autonomie – und zum Entdecken neuer Optionen.

Stoffwechsel durchläuft, dessen Zellen sich, je nach Art (ob Haut-, Blut-, Knochenzellen oder Zellen verschiedener Organe), in zum Teil vergleichsweise kurzen Abständen (die Zellen der Lippen z.B. innerhalb von einigen Wochen) vollständig erneuern. Dies gilt aber auch für unsere nichtmaterielle Identität, unsere Persönlichkeit: Indem wir leben, erleben wir unablässig etwas, verarbeiten wir unsere Erfahrungen, werden wir davon beeindruckt – und verändern uns, sind, wenn wir es genau nehmen, schon am nächsten Tag nicht mehr „die Gleichen“ wie noch am Abend zuvor.

Wenn wir annehmen, dass Veränderung passiert und im Grunde unausweichlich ist, dann können wir auch annehmen, dass wir sie – zumindest ein wenig – beeinflussen können. Wenn wir von etwas annehmen, dass es starr und fest und unveränderlich ist, dass es (von uns) nicht beeinflusst werden kann, werden wir es nicht einmal versuchen.

- ***Alles, was gesagt wird, wird von jemandem gesagt.***

„Alles Gesagte ist von jemandem gesagt“ (Maturana/Varela 1982, 32).

Alle Beobachtungen, alle Beschreibungen und Erklärungen, werden *von jemandem* gemacht: von einem handelnden Subjekt. Eine Beobachtung, eine Beschreibung oder eine Erklärung ist nicht möglich, kann es nicht geben, ohne dass ein Subjekt daran beteiligt war: sich subjektiv entschieden hat, dass diese und nicht eine andere Beobachtung/Beschreibung/Erklärung relevant ist.

Praktisch bedeutet dies, dass ich alles hinterfragen *kann* (nicht muss! Die Wahl und damit die Verantwortung liegen bei mir): Wer sagt dies, vor welchem theoretischen Hintergrund, aus welcher Perspektive, in welchem Kontext, mit welchen Absichten und Interessen? Ich brauche nichts für „wahr“, für gegeben, für unhinterfragbar zu halten.

- ***Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung.***

„Objektivität ist die Selbsttäuschung eines Subjekts, dass es Beobachten ohne ein Subjekt geben könnte. Die Berufung auf Objektivität ist die Verweigerung der Verantwortung – daher auch ihre Beliebtheit“ (von Glasersfeld 1998, 242).

Jede scheinbare Wahrheit, jede scheinbar unangreifbare Tatsache, jeder scheinbar unumstößliche Fakt und alle scheinbar zwingenden Schlussfolgerungen lassen sich als Konstrukte betrachten – wenn man dies will und wenn das zu etwas nützlich sein kann. Die Forderung: „Das darf man nicht infrage stellen und als Konstrukt relativieren“, ist mit dieser Annahme unvereinbar. Im Gegenteil wird so erlaubt, danach zu suchen, wo und inwiefern eine bestimmte Wahrnehmung subjektiv ist – und damit auch anders möglich wäre.

- ***Systeme existieren. Stimmt's? Stimmt nicht!***

„Ein System ist nicht ein Ding, sondern eine Liste von Variablen. Diese Liste kann variiert werden, und die allgemeinste Aufgabe des Experimentators ist es, die Liste zu variieren ('andere Variablen zu berücksichtigen'), bis er schließlich eine Gruppe von Variablen ausfindig gemacht hat, die die gewünschte Eindeutigkeit ergibt“ (Ashby 1974, 69).

Systeme sind Abstrakta, sind Zusammenstellungen, die unabhängig von der Wirklichkeit sind: Was wir als ein (in sich zusammengehöriges) System betrachten und wo wir die Grenzen zur Umwelt des Systems, zu seinem Kontext also, setzen, ist eine Frage der Perspektive und nicht der Wahrheit: Ob wir ein Elternpaar oder die Kleinfamilie, ob wir die Kleinfamilie zusammen mit den Großeltern oder ob wir die Großfamilie als das eigentliche System sehen, ist unsere Entscheidung und hat nichts mit Wahrheit zu tun.

- ***Theorien sind Werkzeuge.***

„Ein ‚Werkzeug‘ ist ein nicht zum ‚Körper‘ gehörendes Objekt, mit dessen Hilfe die ‚Funktionen‘ des eigenen Körpers erweitert werden, um auf diese Weise ein unmittelbares Ziel zu erreichen.“ (Wikipedia)

Theorien sind intellektuelle Werkzeuge, abstrakte Instrumente, die von Menschen mit bestimmten Interessen und Absichten verwendet werden, jedoch nichts über die Wahrheit von bestimmten Ereignissen aussagen. Sie sind Beschreibungen und Erklärungen, die von ganz konkreten Menschen (Subjekten) für die unterschiedlichsten Zwecke verwendet werden – und manchmal durchaus in dem Glauben [!], damit der Wahrheit ein wenig näher zu kommen. Der Unterschied zwischen Glauben und Wissen löst sich (zumindest von außen gesehen) in dem Moment auf, wo man glaubt, ganz sicher zu wissen, dass man recht hat, oder eine absolut wahre Erkenntnis erlangt zu haben. Es bleibt doch immer nur ein Glaube, eine Überzeugung, eine Meinung, eine Auffassung – nicht mehr und nicht weniger: Ausdruck einer persönlichen Überzeugung.

- ***Voraus-Setzungen sind nicht wahr, sondern können evtl. nützlich sein.***

„Aber vom prinzipiellen Standpunkt aus ist es ganz falsch, eine Theorie nur auf beobachtbare Größen bauen zu wollen. Denn es ist in Wirklichkeit ja genau umgekehrt. Erst die Theorie entscheidet darüber, was man beobachten kann“ (Albert Einstein im Gespräch mit Werner Heisenberg, zit. in Heisenberg 1973, 80).

Annahmen sind Setzungen, sie werden *als wahr voraus*-gesetzt, sind aber selbst weder wahr noch falsch. Sie sind die Grundlage und die Voraussetzung von Theorien und notwendig, um weitere Beobachtungen, Beschreibungen und Erklärungen, aber auch Schlussfolgerungen und Ableitungen zu ermöglichen. Je länger man sie als wahr verwendet, umso wahrer erscheinen sie, d.h. umso eher vergisst man, dass man sie ja eigentlich nur *als wahr vorausgesetzt* hat – und hält sie jetzt wirklich für wahr, kann sich schließlich nicht mehr vorstellen, dass sie gar nicht wahr sind, sondern lediglich gesetzt worden sind.⁴

Um daran zu erinnern und hervorzuheben, dass es sich dabei um „als wahr vorausgesetzte Annahmen“, um bewusst gewählte Konstrukte und eben nicht um Wahrheit handelt, spreche ich auch von Voraus-Setzungen. Logisch betrachtet ist es unsinnig, die Wahrheit von Annahmen, von Definitionen, von Axiomen beurteilen zu wollen: da sie eben genau „als wahr vorausgesetzt“ werden, sind sie per definitionem wahr. Ihre scheinbare Wahrheit ist Ergebnis einer Tautologie: Setzt man etwas als

⁴Auch die eingestreuten Zitate „beweisen“ nichts, allenfalls, dass andere es ebenfalls schon so gesehen haben. Zitate betonen allenfalls die Plausibilität: Man *kann* es so sehen (muss aber nicht).

wahr voraus, erscheint in der Folge das, was daraus abgeleitet wird, ebenfalls als wahr. Womit jedoch immer noch nichts darüber ausgesagt ist, wie es „in Wirklichkeit“ ist.

Da dies einerseits zentral ist für den systemischen Ansatz, andererseits nicht ganz leicht verständlich ist, hier einige Beispiele dafür, welche wichtige Rolle Voraussetzungen für unser Denken, unser Beschreiben und Erklären und damit schließlich auch für unser Handeln spielen: Wenn wir annehmen (als wahr voraussetzen), dass die Erde der Mittelpunkt des Universums ist, werden wir alle unsere Beobachtungen auf diese Annahme beziehen – diese Annahme kann sich durch unsere Beobachtungen nur bestätigen. Zu anderen Beobachtungen, Beschreibungen und Erklärungen (etwa, dass die Erde sich um die Sonne dreht), können wir nur kommen, wenn wir (z.B. im Gedankenexperiment) versuchsweise einmal von anderen Annahmen ausgehen: dass die Sonne im Mittelpunkt des Universums steht oder dass sich das Universum ins Unendliche ausdehnt. Wenn wir glauben (d.h.: annehmen, als wahr voraussetzen), dass es einen Gott gibt, der die Welt so geplant und geschaffen („designed“) hat, wie wir sie heute für uns erleben, erkläre ich mir alles, was ich sehe und erlebe, anders, als wenn ich an die Evolution glaube (!) bzw. davon überzeugt bin (d.h. sicher zu wissen glaube), dass sie wahr ist. Wenn wir annehmen, dass Menschen einen freien Willen haben, erleben wir sie und uns selbst anders, als wenn wir Menschen als determiniert und vorbestimmt definieren. Wenn wir annehmen, dass alle Menschen in gleicher Weise über Würde verfügen und das Recht, diese anerkannt zu bekommen, werden wir uns gegenüber Menschen, die „vom Normalen“ abweichen, anders verhalten, als wenn wir davon ausgehen, dass manche Menschen weniger Anrecht auf ihre Menschenwürde und die Anwendung der Menschenrechte haben als andere. Wenn wir annehmen, die Wahrheit ist für uns erkennbar, kommen wir zu anderen Beobachtungen und Erkenntnissen, als wenn wir davon ausgehen, dass wir als Subjekte ohnehin selbst verantwortlich sind bei der Konstruktion dessen, was wir als „die Wirklichkeit“ erleben, beschreiben und erklären. Wenn wir annehmen, dass alle Menschen die Experten für ihr eigenes Leben sind, werden wir anders mit ihnen arbeiten, als wenn wir davon ausgehen, dass manche Menschen selbst nicht wissen (können), was für sie gut ist.

Manchmal kann es für mich nützlich sein, meine eigenen „Wahrheiten“ infrage zu stellen. In der Regel gelingt dies leichter mit der Hilfe anderer Menschen und ihrer „Wahrheiten“.

4. „Das kann man so oder so sehen.“

„Nicht die Dinge selbst, sondern die Meinungen von den Dingen beunruhigen [oder erfreuen, lassen gleichgültig oder begeistern!], JHL] die Menschen. So ist z.B. der Tod nichts Schreckliches, sonst wäre er dem Sokrates auch so erschienen; sondern die Meinung von dem Tode, dass er etwas Schreckliches sei, das ist das Schreckliche“ (Epiktet [ca. 50 bis 125 n.Chr.] 2005, 15).

Einerseits leuchten viele dieser systemischen Voraussetzungen unmittelbar ein: Oft scheinen sie unmittelbar zuzutreffen – wir betrachten und erleben Freunde, Bekannte, Menschen in unserem Umfeld (und nicht zuletzt uns selbst!) in aller Regel als selbstbestimmt und eigensinnig, schätzen sogar ihren Eigensinn, wir erkennen an und können aushalten, dass sie aus ihrer Sicht gute Gründe haben und auch das tun, was sie wollen. Ebenso erscheinen uns die Voraussetzungen, die sich auf Veränderung und

auf Probleme beziehen, vollkommen plausibel: Natürlich gibt es häufig *viele* Möglichkeiten, finden Veränderungen fortlaufend statt und könnte alles auch anders sein.

Andererseits sperrt sich auch manches bei uns gegen diese Annahmen: Auf eine ganze Reihe von Menschen und Ereignissen scheinen sie dann doch überhaupt nicht zu passen – einige Menschen erscheinen eben genau nicht autonom, wollen scheinbar ganz offensichtlich nicht das jeweils Beste für sich, haben vor allem auch keine guten (sondern allenfalls schlechte) Gründe für ihr Verhalten. Und in manchen Situationen hat man dann doch offensichtlich keine oder nur sehr wenige Wahlmöglichkeiten, ist beim besten Willen keine Veränderung erkennbar, besteht keine Möglichkeit des Anders-Sein-Könnens.

Aus konstruktivistischer Sicht lässt sich dieser Widerspruch auflösen, denn aus dieser Perspektive geht es eben genau nicht darum, wie es wirklich ist, sondern wie wir es sehen bzw. sehen wollen. So gibt es vom Matterhorn viele unterschiedliche Bilder, auf manchen erkennt man es gleich wieder, auf anderen nicht – dennoch sind die „typischen“ Matterhorn-Bilder nicht wahrer oder richtiger als die anderen. Was man sieht, hängt davon ab, wohin man sich stellt – und eine Verpflichtung, einen bestimmten Standpunkt einzunehmen, gibt es (jedenfalls aus erkenntnistheoretischer Sicht) nicht.

Wenn es uns manchmal dennoch nicht gelingen will, eine systemisch-konstruktivistische Perspektive einzunehmen, obwohl wir sie gerne einnehmen würden, so liegt das möglicherweise daran, dass wir (von uns selbst unbemerkt) unsere Annahmen wechseln: Wir gehen davon aus, dass Menschen eben doch nicht autonom und eigensinnig sind, sondern fremdbestimmt, und keineswegs in der Lage, angemessen für sich selbst zu sorgen. Oder wir glauben doch zu wissen, was für andere Menschen gut und richtig ist: Wenn Menschen bestimmte Drogen auf bestimmte Weise konsumieren, psychisch auffällig werden, sich kriminell verhalten oder bestimmte, uns abstoßende politische Überzeugungen vertreten, wechseln wir manchmal plötzlich unsere Erklärungsmodelle, wechseln wir die Brillen, mit denen wir sie betrachten.

Je nachdem, welche Brille wir aufsetzen, erscheint uns die Welt bzw. was wir dafür halten, immer wieder anders. Es gibt keine objektive Verpflichtung zu einer bestimmten Brille – allenfalls verlangt die Gesellschaft die Verwendung bestimmter Brillen (und verbietet andere). Das macht aber diese Brillen nicht wahrer oder richtiger als andere, es bleiben Brillen. Und wir sind mündig, selbst zu entscheiden, welche der uns zur Verfügung stehenden Brillen wir aufsetzen wollen. Sobald und immer dann, wenn wir erkennen können, dass wir für die Wahl unserer Brille selbst verantwortlich sind, dass wir es sind, die festlegen, wie wir die Welt sehen wollen, ist es unsere Entscheidung. Und diese Entscheidung drückt das aus, was sich als unsere Haltung bezeichnen lässt.

5. Voraus-Setzungen als Herausforderungen

„Und in dem Moment, in dem ich eine unentscheidbare Frage entschieden habe, kommt die Verantwortung ins Spiel. Man entschließt sich, die Dinge, die Welt und seine Mitmenschen auf eine besondere Weise zu betrachten und

entsprechend zu handeln. Man wird verantwortlich für die Entscheidung, die man getroffen hat und die einem niemand abnehmen kann“ (von Foerster/Pörksen 1998, 162).

Die systemischen Annahmen sind überall dort unnötig, wo man sie ohne Schwierigkeiten nachvollziehen kann, wenn sie ohnehin unseren Ansichten entsprechen; z.B. brauchen wir dafür, wie wir unsere PartnerInnen und Familien, unsere Freunde, unser persönliches Umfeld betrachten, diese Voraus-Setzungen nicht: In der Regel verwenden wir sie in mindestens diesem Bereich unseres Lebens ganz selbstverständlich und unreflektiert. Selbstverständlich unterstellen wir diesen Menschen Autonomie, Eigensinn, gute Gründe etc., gehen meistens von mindestens sieben Möglichkeiten aus und davon, dass persönliche Ansichten unseren Blick beeinflussen.

Sinnvoll werden diese Annahmen erst dann, wenn sie nicht mehr mit der Wirklichkeit übereinzustimmen scheinen. Denn anstatt die Annahmen dann infrage zu stellen und durch andere zu ersetzen, kann ich sie auch als Herausforderung verstehen – und sie gerade deswegen, *weil* sie überhaupt nicht zu passen scheinen, anzuwenden versuchen: Wenn mir jemand als „anders“, als fremdbestimmt und unselbstständig, eben genau ohne ausreichende Ressourcen und nicht als Experte für sein Leben erscheint, kann ich auch unterstellen, dass das an meinen unzureichenden Fähigkeiten liegen könnte, ich nicht nachdrücklich genug bin beim Versuch, die Wirklichkeit mit der Brille meiner Voraussetzungen zu sehen.

Tatsächlich hat es sich für mich in der Sozialarbeit immer wieder gelohnt, meinen Klient-innen und Mitmenschen Selbstständigkeit und Autonomie, Ressourcen und Fähigkeiten, gute Gründe und positive Motive für ihr Verhalten zu unterstellen – und zwar auch und gerade dann, wenn es mir schwerfiel und -fällt, diese als gegeben zu unterstellen, meinen Fokus also genau darauf zu richten, was ich zunächst nicht erkennen konnte. An einem Menschen, bei dem man keine Ressourcen zu erkennen meint, der einem unsympathisch ist, der sich auf eine Weise verhält, die abstoßend oder gefährlich ist, an jemandem, der „unmenschlich“ erscheint, kann ich dann und genau dann andere Seiten erst entdecken, wenn ich diese – gegen alle Intuition, mit innerem Widerstreben! – zu suchen beginne: Erst wenn ich unterstelle, dass sie da sind, von mir gesehen werden könnten, sofern ich genügend Einsatz und Engagement, manchmal auch Fantasie und Kreativität, oft auch Geduld und Nachdruck aufbringe, um danach zu suchen – dann kann ich sie auch entdecken.

Das war und ist immer wieder eine Herausforderung. Dass sie sich für mich lohnt, habe ich erst allmählich gelernt, indem ich vorsichtig begann, an einzelnen Menschen (einschließlich mir) und mit einzelnen dieser Voraus-Setzungen zu experimentieren. Was ich entdeckte, war, dass ich umso lieber mit Menschen arbeitete, je mehr ich ihre Ressourcen sehen konnte, je mehr ich ihre Autonomie, ihren Eigensinn, ihre eigenen guten Gründe, ihre Motive etc. für mich erkennen konnte. Und das gelang mir nur deshalb, weil ich sie mühsam suchte – und ich suchte sie nur, weil ich sie voraussetzte. Dass ich sie überhaupt sehen und entdecken konnte, lag ganz allein an mir, hat zunächst eher wenig mit den anderen zu tun.

Die Stärke des systemischen Ansatzes liegt für mich nicht in der Analyse, und schon gar nicht in der politischen Analyse. Es geht nicht darum, ein Problem zu „verstehen“,

sondern darum, handlungsfähig zu sein oder wieder zu werden, selbst etwas tun zu können, die oder den Einzelne(n) zu ermutigen, indem ihre/seine eigenen Handlungsoptionen für sie/ihn erkennbar und wahrscheinlich werden – weil ich sie als gegeben voraussetze.

Diese Stärke kann von mir nicht nur in professionellen Kontexten genutzt werden, in denen ich sie in meiner Rolle als Sozialarbeiter, Berater oder Dozent verwende, indem ich sowohl mich als auch meine KlientInnen dadurch stärke, indem ich uns Macht unterstelle – nämlich die Fähigkeit, das Mögliche wirklich zu machen (vgl. Herwig-Lempp 2009). Auch in meinem Alltag und in meiner Rolle als Bürger dieser Gesellschaft, für private und politische Auseinandersetzungen haben sich diese Annahmen bewährt: Es ist von Vorteil, seinen Mitmenschen all diese menschlichen Eigenschaften zu unterstellen, sie als vollwertige und „gleichwürdige“ (Juul 2006, 24) KooperationspartnerInnen zu sehen – unabhängig davon, was sie genau tun und wie sie sich verhalten. Ihr Mensch-Sein rechne ich ihnen unabhängig von ihrem Verhalten zu – und „Mensch-Sein“ heißt in diesem Fall, dass ich die oben genannten Annahmen auf sie anwende. Wenn ich diese Haltung habe, gelingt es uns beiden leichter, für andere Meinungen, Ansichten, Perspektiven offen zu sein, zumindest insoweit, als wir uns versuchsweise darauf einlassen können.

Anders ausgedrückt: Diese Voraussetzungen sind für mich gerade dann nützlich und hilfreich, wenn sie für mich auf den ersten Blick nicht mit der Wirklichkeit übereinzustimmen scheinen. Denn dies ist nur eine Interpretationsmöglichkeit des Missverhältnisses zwischen Anspruch und Wirklichkeit: dass die Wirklichkeit „hart“ und unveränderlich ist, während die gewählte Theorie nicht dazu passt. Umgekehrt ist es eben auch möglich: Wenn ich das, was ich in der Theorie voraussetze, in der Praxis nicht erkennen kann, liegt es vielleicht daran, dass ich sie (die Theorie bzw. meine Brille) nicht konsequent genug anwende.

Nicht immer gelingt mir das, auch nach vielen Jahren nicht, weil ich immer wieder auch vergesse, dass mir diese systemische Haltung zur Verfügung steht – da ist es manchmal gut, von anderen, z.B. PartnerInnen, FreundInnen und KollegInnen, daran erinnert zu werden. Und nicht immer *will* ich etwas systemisch-konstruktivistisch betrachten – dann entscheide ich mich (aus den verschiedensten, nicht immer den klügsten Gründen) dagegen, systemisch vorzugehen. Solange ich wählen kann, ist es eine Frage der (meiner) Haltung, wie ich mich verhalte.

Die richtige Haltung lässt sich nicht „wissenschaftlich“ ableiten, lässt sich nicht „objektiv“, d. h. völlig ohne Vorannahmen und Voreinstellungen ableiten – dies ist und bleibt (aus meiner systemisch-konstruktivistischen Perspektive) immer unsere persönliche, subjektive Entscheidung. Wir können sie treffen und wir müssen sie wohl auch treffen, zumindest sobald wir eine Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten erkennen können und uns nicht selbst mit dem Glauben, so und nicht anders sei es wirklich und und müsse so sein, Scheuklappen anlegen.

6. Und was hat dies mit Rechten und Rechtsextremen zu tun?

„Meine Verrücktheit besteht darin, Mitgefühl zu haben, zu viel davon. Ich versuche mich an die Stelle des anderen zu versetzen, zu verstehen, was ihn oder sie dazu veranlasst hat, das zu tun, was sie getan haben“ (Singer 1983, 373).

Es kommt einem vielleicht zunächst verrückt vor, diese Annahmen auf Menschen und Situationen anwenden zu wollen, zu denen sie auf den ersten Blick hin gerade nicht passen, wo es einfach nicht wahr zu sein scheint und wahr sein kann, was mit diesen Annahmen *als wahr vorausgesetzt* wird. Und doch hat sich genau diese scheinbare Verrücktheit für mich – nicht zuletzt in meinem Beruf als Sozialarbeiter – immer wieder als nützlich erwiesen. Mit ihr können Menschen aufeinander zugehen, können sich zuhören, können den anderen nicht nur aushalten, sondern ihm auch auf Augenhöhe begegnen: Dann, wenn es ihnen gelingt, die anderen als Menschen, als „gleichwürdig“ zu sehen, wenn sie in der Lage sind, den Wert und die Würde der Menschen von deren Meinungen und Verhalten zu trennen. Je schwieriger die Menschen oder die Ereignisse, desto hilfreicher sind mir diese Annahmen, weil sie mich dabei unterstützen, einen Zugang zu finden, und mich in eine Haltung versetzen, „den anderen“ zu begegnen und mich mit ihnen konstruktiv auseinanderzusetzen.

Diese systemische Haltung auch auf den Umgang mit Pegida und AfD und erst recht mit rechtsextremen und rechtsradikalen Menschen anwenden zu wollen, erscheint im ersten Moment als eine unmögliche Zuspitzung und vor allem Zumutung. Eine Mehrheit in unserer Gesellschaft ist sich einig: Diese Menschen vertreten menschenfeindliche Positionen und verhalten sich so, dass man mit ihnen nichts, aber auch gar nichts zu tun haben möchte – und vielleicht auch nichts zu tun haben darf. Nicht nur sollen und müssen diejenigen, die Gesetze verletzen, dafür natürlich verfolgt und bestraft werden, so wie diejenigen, die von diesen bedroht werden, selbstverständlich bestmöglich geschützt werden müssen. Doch es soll auch die große Mehrzahl dieser Menschen, die selbst keine Gesetze verletzen und „nur“ ihre entsprechenden politischen Überzeugungen vertreten, so der breite Konsens, geächtet werden: Man versucht sie – mit bestem Gewissen – auszugrenzen, abzuwerten, lächerlich zu machen. Obwohl die Exklusion bestimmter Menschengruppen und die persönliche Abwertung von Menschen in unserer Gesellschaft generell verpönt und geächtet und sogar gesetzlich verboten ist, glauben viele, hier an einem Punkt angekommen zu sein, wo es für sie eben doch zulässig zu sein scheint: Menschen mit ganz bestimmten politischen Überzeugungen ihre Grund- und Menschenrechte abzuspochen. Wer unsere Gesellschaft infrage stellt, verwirkt nach Meinung vieler das Recht, sich auf die Grundrechte unserer Gesellschaft berufen zu dürfen.

Das Ziel ist klar – und auch verständlich und nachvollziehbar: Man hofft auf diese Weise, diese Meinungen zu unterdrücken, ihre Ausbreitung zu verhindern, die entsprechenden Bewegungen für potenziell Interessierte möglichst unattraktiv und abschreckend darzustellen. Das Problem dabei scheint zu sein, dass man mit Abwertung, Ausgrenzung und Lächerlich-Machen weder jemanden für eine andere Meinung gewinnen kann, noch potenzielle Sympathisanten davon abhalten kann, sich diesen Bewegungen anzuschließen – u.U. erreicht man eher das Gegenteil. Möglicherweise sehen sich diese Menschen in ihrer Auffassung eher noch bestätigt.

Aus systemischer Sicht und mit einer systemischen Haltung könnte man –mithilfe der oben genannten Voraus-Setzungen – vielleicht folgendermaßen herangehen (vgl. auch Herwig-Lempp 2017) und sich so einen Zugang erarbeiten, der eine Begegnung auf Augenhöhe und die Möglichkeit eines Dialogs m. E. wahrscheinlicher macht und vielleicht auch vielversprechender ist als der Versuch der Ausgrenzung:

Menschen mit rechtsextremen, neonazistischen Positionen sind Menschen „wie du und ich“. Sie sind autonom und eigensinnig, bilden sich ihre eigenen Meinungen im Rahmen dessen, was für sie erkennbar und wählbar ist. Ihnen geht es genau wie uns anderen: Sie sehen die Welt so, wie sie sie sehen. Es sind Menschen, die nicht nur ein einziges Merkmal haben (so, wie „Blinde“ eben nicht nur „Blinde“ sind), die also nicht nur unter die Kategorie „rechtsextrem“ fallen, sondern daneben auch „ganz normale“ Menschen sind, die einen Alltag haben samt Familie, Freunden, die einer Arbeit nachgehen – oder auch einiges davon nicht haben. Sie sind in ihren Umgebungen aufgewachsen, haben ihre Sicht der Welt, ihre Auffassungen und Überzeugungen – so wie wir auch – im Laufe ihres Lebens erworben und auch immer wieder verändert, so wie wir das auch machen. Sie haben aus ihrer Sicht gute Gründe dafür, dass sie so denken, wie sie denken. Sie sind nicht „böse“ oder „böswillig“, sie sind auch nicht „krank“ oder „defekt“, sondern sie handeln in der Überzeugung, dass sie das aus ihrer Sicht Beste für sich (und vielleicht auch für andere) tun. Sie sind politisch aktiv und setzen sich ein für ihre politische Überzeugung, vertreten sie mutig, auch wenn sie nicht dem Mainstream entspricht und wenn sie dafür mit Ausgrenzung und Abwertung rechnen müssen. Sie möchten, dass es ihnen gut geht und sie glücklich sind. Sie machen Unterschiede zwischen Menschen und ihrem Wert, sind bereit, einige auszugrenzen – so wie wir im Übrigen auch, wenn wir Rechtsextreme ausgrenzen. Sie sind mental so flexibel oder festgefahren wie wir auch, sie sind empfänglich für Ideen, die ihnen nützen. Sie ändern und verändern sich, von Tag zu Tag und von Minute zu Minute. Sie ändern dabei u. a. auch ihre Meinungen. Sie sind Menschen wie du und ich. Wir sind keine besseren Menschen als sie.

Diese Sicht auf Menschen mit einer rechten oder rechtsextremen Überzeugung fällt vermutlich zunächst schwer, wenn sie nicht sogar auf heftigen Widerspruch und Empörung trifft. Zu groß ist unser Impuls, diese Menschen als „anders“ und „abartig“ zu sehen. Und es stimmt natürlich: Man *muss* diese Menschen nicht mit der systemischen Brille betrachten – aber man *kann* oder *könnte*, wenn man wollte.

Im Grunde stellt diese systemische Perspektive auch nur einen von vielen möglichen Anfängen dar, einen ersten Versuch, eine systemische Haltung einzunehmen und „diese“ Menschen auf eine andere Art zu betrachten als diejenige, die sich mir intuitiv aufdrängt. Sie ist nicht wahrer oder richtiger als andere Sichtweisen – aber sie ist möglich. Und sie könnte die Basis für mich sein, den Kontakt zu diesen Menschen herzustellen. Kontakt ist die Voraussetzung für ein Gespräch, für Dialog – und für die Möglichkeit von Veränderung. Wenn wir keine rechtsextremen Überzeugungen in unserer Gesellschaft wünschen – und wenn wir sie mit Ausgrenzung und Abwertung, mit Kriminalisierung und mit Ignorieren nicht verhindern können, dann könnten Dialog und Begegnung, dann könnten die bewährten (systemischen) Methoden und Konzepte für menschliche Begegnungen, verbunden mit den entsprechenden Haltungen, womöglich nützlich sein. Dass es schwierig werden wird, dass ich mich

sowohl überwinden muss, eine solche „anti-intuitive“ Sicht einzunehmen, als auch viel Geduld brauchen werde, bis es möglich wird, die anderen zu erreichen, spricht für mich noch lange nicht dagegen: Aus der Sozialarbeit wie aus meinem Privatleben weiß ich, wie mühsam und langwierig es manchmal ist, wie viel Geduld und Hartnäckigkeit es braucht, bis Menschen (einschließlich mir selbst) die Einladung zu einem Dialog annehmen – und bis es beiden Seiten, d.h. auch mir selbst, gelingt, aufeinander eingehen zu können. Aber *wenn* ich das will, dann erscheint mir der systemische Ansatz mit seinen Methoden, Theorien und Haltungen eine geeignete Werkzeugsammlung für dieses Vorhaben.

Dies würde auch besser mit unseren Ansprüchen an die Umsetzung der Menschenrechte übereinstimmen, denn:

Mit anderen Worten, ich selbst, jeder von uns trägt die Verantwortung dafür und hat den Auftrag dazu, die Würde des Anderen ... individuell selbst zu achten und vorzuleben und durch zivilbürgerliches und demokratisches Engagement dazu beizutragen, dass strukturelle Bedingungen erhalten und geschaffen werden, in denen auch solche Täter, die die Würde anderer Menschen massiv verletzt haben, mit selbst unangetasteter Würde wieder in die Gemeinschaft von Menschen zurückgebracht werden und in ihr leben können. Wir sind diejenigen, die das verfassungsrechtliche „Prinzip Hoffnung“ ... zu realisieren haben. (Kammeier 2017, 18)

Was Kammeier hier speziell für den Maßregelvollzug fordert, gilt universell: Die Menschenrechte sind unteilbar, sind für alle und ohne Einschränkung gültig und sollen es sein – genau das macht ihren besonderen Wert aus. Ob ich mich aber daran halte, ob ich die Menschenrechte wirklich als Maßstab für mein Handeln heranziehen will und ob ich mich hierfür des systemischen Werkzeugs bediene oder lieber auf andere Strategien setze, um die Eindämmung oder Verhinderung rechtsextremer Positionen in unserer Gesellschaft zu erreichen, ist eine persönliche Entscheidung, die jede und jeder von uns selbst treffen wird: Letztlich ist auch dies wieder eine Frage der Haltung.⁵

Literatur:

Ashby, Ross W. (1974/1956): Einführung in die Kybernetik. Frankfurt.

Bateson, Gregory (1982): Geist und Natur. Frankfurt

Conen, Marie-Luise (1996): „Wie können wir Ihnen helfen, uns wieder loszuwerden?“
Aufsuchende Familientherapie mit Multiproblemfamilien. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3/1996, S. 178–185.

Jay S. Efran; Heffner, Kerry P.; Lukens, Robert J. (1989): Alkoholismus als
Auffassungssache. In: Familiendynamik, Heft 1/1989, S. 2–12.

Epiktet (2005): Das Buch vom glücklichen Leben. München.

von Foerster, Heinz (2001): Short Cuts. Frankfurt.

von Foerster, Heinz (1999): Sicht und Einsicht. Heidelberg.

von Foerster, Heinz; Pörksen Bernhard (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines
Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg.

⁵ Konstruktivistische Klausel: Auch für diesen Text von mir gilt, dass er lediglich meine persönliche Sicht wiedergibt. Sie ist für mich meine, aber eben nur eine von vielen möglichen Ansichten. Und nicht wahrer oder richtiger als die Ansichten von anderen. (Jürgen Hargens würde dies mit einem angefügten „– glaub’ ich“ deutlich machen, vgl. Hargens 2017) – Ob meine Ansichten für Sie als Leser_in plausibel, also einleuchtend, nachvollziehbar und vielleicht für bestimmte Situationen attraktiv und nützlich erscheinen, bestimmen Sie selbst, ganz autonom und eigensinnig. Das gilt natürlich im Grunde für alle Texte. Aber ob wir das tatsächlich so pluralistisch sehen können und wollen: Auch das ist letztlich („nur“?) eine Frage unserer Haltung.

- von Glasersfeld, Ernst (1998): Erklärung der American Society for Cybernetics.
In: Ders., Radikaler Konstruktivismus. Frankfurt. S. 238–244.
- Göring-Eckardt, Kathrin (2008): Rede am 26. Juni 2008 im Deutschen Bundestag zur Patientenverfügung. www.goering-eckardt.de/cms/default/dok/240/240427.in_freiheit_und_mit_emphatie.html [19.12.2008].
- Hargens, Jürgen (2017): Neutralität und Allparteilichkeit oder: Was hat denn das mit Haltung zu tun? Ein überaus persönlicher Blick. In: Zeitschrift für Systemische Therapie und Beratung, Heft 2/2017, S. 72–74.
- Herwig-Lempp, Johannes (2017): „Nazis raus! Haut ab!“? Zum systemischen Umgang mit Menschen und Rechten. In: Zeitschrift für Systemische Therapie und Beratung, Heft 2/2017, S. 54–60.
- Herwig-Lempp, Johannes (2011): Zurechnungsfähigkeit als professionelle Kompetenz, erschienen in: Jäpelt; Schildberg, Henriette (Hrsg.): Wi(e)der die Erfahrung. Zum Stand der Kunst systemischer Pädagogik. Dortmund. S. 21–31.
- Herwig-Lempp, Johannes (2009): Die Macht der SozialarbeiterInnen. Von der Macht, das Mögliche Wirklichkeit werden zu lassen. In: Sozialmagazin, Heft 6/2009, S. 32–39.
- Heisenberg, Werner (1973), Der Teil und das Ganze. Gespräche im Umkreis der Atomphysik, München (dtv)
- Juul, Jesper (2006): Was Familien trägt. München.
- Kammeier, Heinz (2017): Würde die Beachtung von Würde den Maßregelvollzug verändern (müssen)? In: Forensische Psychiatrie und Psychotherapie, Heft 1/2017, S. 6–19.
- Liebert, Juliane (2016): Das virtuelle Drama. Wie das Internet unser Denken verändert oder auch nicht, erforscht der Arzt und Therapeut Jan Kalbitzer. Er warnt vor Panikmache. In: Südd. Zeitung vom 21.12.2016, S. 13.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt.
- Marzahn, Christian (1989): Verrucht oder verrückt? Deutungen im Widerstreit der Professionen. In: Neue Praxis, Heft 5/1989, S. 436–445.
- Maturana, Humberto R.; Francisco J. Varela (1982): Der Baum der Erkenntnis. München.
- Palmowski, Winfried; Freyling, Brigitte (1997): Kooperationsfördernde Gespräche mit Eltern durch Moderation. In: Zeitschrift für Heilpädagogik, Heft 3/1997, S. 117–120.
- Simon, Fritz B.; Weber, Gunthard (1988): Das Ding an sich. Wie man „Krankheit“ erweicht, verflüssigt, entdinglicht ... In: Familiendynamik Heft 1/1988, S. 57–61.
- Singer, Isaac B. (1983): Verloren in Amerika. Vom Shtetl in die Neue Welt, München.

Autor:

Johannes Herwig-Lempp, Halle/Merseburg; Dipl.-Soz.päd., Dr. phil., Professor für Sozialarbeitswissenschaft/ Systemische Sozialarbeit an der Hochschule Merseburg, Systemischer Sozialarbeiter, Fortbilder, Supervisor, Autor, www.herwig-lempp.de,

Kontakt: johannes@herwig-lempp.de