

In die Runde gefragt

In Heft 2/2025 haben wir die folgende Frage gestellt und um Einreichung von Antworten gebeten. Wir drucken hier eine Auswahl der Antworten ab.

Die vollständige Debatte finden Sie online unter:

<https://doi.org/10.13109/kont.2025.56.issue-5>



Wie politisch ist Systemik?

Wir leben in turbulenten Zeiten und in politisch aufgeladenen Zeiten. Überall drängen Probleme, Krisen, Kriege, und die Polarisierung der politischen Meinungsbildung wird schärfer.

Was ist die Rolle eines systemischen Verbandes in dieser Lage? Müssen, sollen, wollen wir uns politisch engagieren und positionieren? Müssen wir die großen Themen anpacken und die zentralen Anliegen der Zeit voranbringen? Oder haben wir eine im Kern unpolitische professionelle Identität? Sind wir eine Profession, die über bestimmte professionelle Kompetenzen definiert ist, mit politischen Standpunkten höchstens locker gekoppelt und grundsätzlich mit einer Vielfalt von politischen Meinungen vereinbar ist?

Wie wollen wir es halten mit dem professionsinternen Diskurs? Müssen, sollen, wollen wir bestimmte Dinge, Meinungen, Positionen aus dem Spektrum des innerhalb des Verbandes Vertretbaren ausschließen? Wenn ja, wie sollen die Grenzen dafür gezogen werden? Oder wollen wir einen grundsätzlich unbeschränkten Diskurs haben, in dem – in den Grenzen des rechtlich Erlaubten natürlich – alles gesagt, jede Position formuliert, jedes Weltbild vertreten werden kann?

Das (für mich) Politische im Systemischen

Johannes Herwig-Lempp



Zweifellos ist der systemische Ansatz politisch. Jeder Mensch hat einen eigenen Willen und eigene Interessen – und handelt politisch, wenn er sich dafür einsetzt. Daher ist es gut, wenn wir Systemikerinnen den systemischen auch als einen politischen Ansatz verstehen.

Wenn Menschen sich mit anderen über das gemeinsame Zusammenleben verständigen und die unterschiedlichen Interessen miteinander aushandeln, machen sie Politik – und sie denken und handeln dabei selbstverständlich politisch. Als Systemikerinnen nehmen wir an, dass alle Menschen eigensinnig, autonom und ExpertInnen⁹ ihres Lebens sind. Wir sehen es als unsere Aufgabe, Bedingungen zu schaffen, in denen sie sich ihrer Interessen bewusst sind und im Austausch mit anderen vertreten können. Dabei könnte es für uns hilfreich sein, das Politische in unserem systemischen Ansatz zu erkennen – und uns auch selbst, zum Beispiel auch in unserem Verband DGSE, als politisch Denkende und Handelnde zu verstehen.

⁹ Toleranz für Diversität, auch beim Gendern: Die unterschiedlichen Formen in diesem Text sind gewollt.

1 Wir alle denken und handeln politisch – alltäglich

Bei meinem Verständnis von Politik beziehe ich mich auf die Rechts- und politische Philosophin Marie-Luisa Frick: »Politik ist die (Kunst der) Regelung jener Anliegen, die Mitgliedern eines sozialen Verbandes [...] gemeinsam sind« (Frick, 2017, S. 33).

Das Grundanliegen jedes sozialen Verbandes ist es, unterstelle ich, gut miteinander auszukommen. Das ist der Fall, wenn sich die beteiligten Menschen in ihren Werten, Interessen und Bedürfnissen wahrgenommen sehen und sie weitestmöglich erfüllt bekommen.

Indem wir davon ausgehen, dass Menschen autonom und eigensinnig sind, sie also nicht auf bestimmte Werte »eingestellt« sind, sondern selbständig Sinn herstellen und unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen haben, erkennen wir an, dass andere Menschen anders sind: andere Wünsche, Bedürfnisse und mitunter auch ganz andere Werte haben. Dies schließt ein, dass jede von uns das, was wir für »gut« und »gut miteinander auskommen« halten, unterschiedlich versteht. Dann aber bleibt uns und den anderen nichts anderes übrig, als miteinander auszuhandeln, wie sich diese unterschiedlichen Positionen irgendwie zusammenbringen lassen.

Dabei kommt es darauf an, sich sowohl der vielen und vielfältigen eigenen Interessen bewusst zu sein als auch die der anderen zu erkennen, um sich dann in Auseinandersetzungen zu begeben, in denen man möglichst viele der eigenen Interessen zu berücksichtigen und durchzusetzen versucht. Im Allgemeinen verstehen wir diese Auseinandersetzungen als friedliche und mehr oder minder faire Verhandlungen, jedoch können diese auch andere Formen wie Täuschung, Betrug oder Gewalt annehmen. Von Bedeutung ist dabei, dass man in aller Regel nicht nur ein einziges Ziel verfolgt oder ein einziges Interesse durchsetzen möchte.

Aus der »großen Politik« ist uns das bekannt: Wenn eine Partei in einer Regierungskoalition ein bestimmtes Ziel hat, z. B. in der Klima- oder der Migrationspolitik, so kann sie das nicht ohne Rücksicht auf Verluste umzusetzen versuchen, sondern sie hat – ebenso wie die anderen Partner in der Koalition – viele weitere Interessen, die sie, vernünftigerweise, gleichzeitig verfolgt und mitdenkt: z. B.

- die Koalition nicht »platzen« zu lassen, um auch die anderen Ziele nicht zu gefährden,
- die Kritiker*innen in den eigenen Reihen nicht zu verärgern,
- ein Verhandlungsergebnis zu erreichen, das zumindest eine gewisse Zeit »hält«,
- in zukünftigen Verhandlungen als verlässliche Verhandlungspartnerin zu gelten,
- bei den nächsten Wahlen wieder gewählt zu werden usw.

Die sehr komplexe Interessenlage ist damit nur sehr oberflächlich angedeutet. Sinnvollerweise wird jeder der Partnerinnen dabei die (ähnlichen oder auch ganz anderen) Interessen der anderen Beteiligten ebenfalls im Blick haben und bei ihren Verhandlungen berücksichtigen.

Am Ende, darüber sind sich in der Regel alle bewusst, wird niemand *alle* seine Interessen und Ziele vollkommen durchsetzen können, sondern man wird sich auf Kompromisse einigen – die nichts anderes sind als eine Abwägung der unterschiedlichen Interessen. Jede Beteiligte entscheidet für sich, welcher Kompromiss für sie akzeptabel ist. Die Vorstellung, man müsse nur lange genug verhandeln, um alle Ziele aller Beteiligten optimal befriedigen zu können, ist illusorisch. Realistisch ist eine sozialverträgliche Einigung, die zumindest für eine gewisse Zeit hält – denn selbstverständlich kann alles Verhandelte auch wieder neu verhandelt werden.

Wir sind mit einem solchen Verständnis von Politik auf kommunaler, nationaler und internationaler Ebene vertraut. Dort werden diese Interessen von Gruppen, Parteien, Regierungen vertreten und miteinander ausgehandelt. Doch findet Politik, jedenfalls für mich, nicht nur dort statt, sondern überall da, wo Menschen »in einem sozialen Verband« miteinander zu tun haben. Auch in der Familie, in der Paarbeziehung, in unserer Arbeitsstelle oder in der DGSF »machen wir Politik«.

Zum Beispiel in einem sehr kleinen sozialen Verband, der Paarbeziehung: Wenn wir uns mit unserem Partner uns darüber verständigen, was wir zum Abendessen kochen wollen. Ich möchte etwas essen, worauf mein Partner keine Lust hat; er schlägt etwas anderes vor. Statt auf meinem Wunsch zu bestehen, werden wir einen kleinen »politischen« Aushandlungsprozess vollziehen: Ich selbst »will« etwas Bestimmtes essen, möchte aber auch, dass sich mein Partner nicht von mir überfahren fühlt – schließlich will ich auch noch mit ihm gut gelaunt zusammen essen. Ihm geht es vermutlich ähnlich. Hinzu kommen Fragen wie: wer kocht, wer übernimmt welche Aufgaben. Ohne dass wir uns dessen meist bewusst sind, denken und handeln wir politisch: wir beziehen die unterschiedlichen Interessen beider mit ein und suchen einen für beide tragbaren Kompromiss, indem wir zum Beispiel heute kochen, was er möchte, dafür morgen das, was ich möchte. Und einigen uns, wer wann einkauft und wer kocht. Im besten Fall finden wir eine Lösung, bei der wir beide zufrieden sind, und zwar so, dass wir später auch vergnügt zusammen essen können.

Eine Person hat, ebenso wie eine Partei, nicht nur ein einziges Interesse und verfolgt es – sondern sie hat in der Regel viele, die sie am liebsten alle verwirklichen will. Wenn am Ende beide Seiten mit dem Ergebnis zufrieden sind, könnte dies auch dazu beitragen, dass es eine Weile hält und nicht zu schnell wieder in Frage gestellt wird.

Politisch zu denken und zu handeln bedeutet auch, überhaupt zu Verhandlungen bereit zu sein – und damit offen für Kompromisse. Voraussetzung ist, die Gegenüber als gleichwertige Verhandlungspartner anzuerkennen und mit ihnen zu kooperieren – womit wir wieder beim Systemischen wären: Das Gegenüber ist ein autonomer und eigensinniger Mensch, Expertin für ihr Leben, mit guten Gründen für das, was sie tut und will – und es ist hilfreich für erfolgreiche Verhandlungen, wenn wir ihr und uns Kooperationswillen und »Politikerfahrung« unterstellen, eben weil wir im Alltag immer wieder politisch denken und handeln.

Selbstverständlich gibt es viele verschiedene Arten, politisch zu denken und zu handeln, die eigenen Interessen mit denen der anderen auszuhandeln (je nachdem, ob man demokratische oder autoritäre Vorgehensweisen für angemessen hält, inwieweit man die Interessen der anderen überhaupt für berechtigt hält oder berücksichtigen will, ob man Konsens, Kompromisse oder gewaltsame Vorgehen bevorzugt). Allerdings ist auch dies subjektiv: wer welche Art für gut oder schlecht hält, ist eine Frage der persönlichen Einstellung, der jeweiligen Werte – selbst wenn natürlich jede Person die eigenen Werte für mehr oder minder objektiv, wahr oder absolut zwingend hält. Womit man auch auf dieser Ebene wieder beginnen kann, politisch zu denken und zu handeln: Wie gehen wir damit um, dass wir auch hierüber verschieden denken, und wie wollen wir diese Konflikte lösen?

2 Wozu soll das nützlich sein?

Welche Vorteile bringt es, wenn wir annehmen, dass wir alle »politikerfahren« sind, weil wir alltäglich politisch denken und handeln? Für mich eröffnet diese Sichtweise (und mehr als eine Sichtweise ist es ja tatsächlich auch nicht) einige Möglichkeiten:

- Wenn wir unterstellen, dass wir alle – unsere KlientInnen ebenso wie wir und wie alle anderen Bürger:innen unserer Gesellschaft – über politische Erfahrung verfügen und uns dieser Ressource auch bewusst sind, so können wir darauf aufbauen. Politik ist dann nicht mehr nur etwas für PolitikerInnen »dort oben«, sondern wir dürfen darauf vertrauen, dass wir das ebenso können. Wir könnten uns leichter, schneller und mutiger in Verhandlungen begeben und unsere Fähigkeiten vielleicht sogar noch ausbauen.
- Womöglich könnte es sich als nützlich erweisen, die Gegner in den Verhandlungen auch nicht mehr als Gegner zu sehen, sondern als (Verhandlungs-) Partner_innen in einem sozialen Verband. Politik gelingt besser (oder vielleicht sogar nur dann), wenn man sich »auf Augenhöhe« sieht – sie wird schwierig, wenn man sich als unterlegen sieht, und sie wird überflüssig, wenn man überlegen ist und sich auch so fühlt. Verhandlungen setzen voraus, dass ich Gleichwer-

tigkeit unterstelle – unabhängig davon, wie andere unser Verhältnis beurteilen. Selbstverständlich gelingt es uns oft nicht, Menschen, die andere Werte und Interessen haben als wir, als gleichwertig und vollwertig anzusehen, aber wir könnten dies gerade dann als hilfreiche Herausforderung an uns selbst annehmen.

- Wir könnten lernen, es zu begrüßen, wenn andere Menschen andere Meinungen haben als wir selbst. Da wir Vielfalt und Diversität für sinnvoll und nützlich halten, könnten wir möglicherweise sogar dankbar sein für andere Auffassungen und Überzeugungen. Das Leben wird dadurch interessanter und anregender – und die Eigenheit und das Besondere der Menschen und ihrer Würde kann dadurch zum Ausdruck kommen. Wir könnten manchmal Sätze zunächst denken und dann vielleicht sogar sagen wie:
 - »Ich bin nicht deiner Meinung, ich sehe das ganz anders. Aber ich finde gut, dass du deine eigene Meinung hast, dass du mir widersprichst und dich traust, mir zu widersprechen. Ich freue mich darüber, dass du einen eigenen Kopf hast, dass du deiner eigenen Überzeugung folgst, dass du dich für deine Werte einsetzt und dadurch nicht zuletzt deine besondere Persönlichkeit zum Ausdruck bringst. Du bringst damit Vielfalt in unser beider Leben. Vielen Dank!«
- Zugegeben, dies ist eine Herausforderung, die auch mir noch viel zu oft nicht gelingt. Doch immer dann, wenn ich es schaffe, die mit diesen Sätzen verbundene Haltung einzunehmen (oder auch durch solche Sätze in diese Haltung zu kommen), ermöglicht dies sowohl mir als auch meinem Gegenüber andere, meist auch befriedigendere Formen der Auseinandersetzung.
- Die Idee, dass wir alle politisch denken und handeln, wäre auch eine, die wir als Sozialarbeiterinnen, Beratern und Therapeut*innen unseren Klientinnen anbieten könnten:
 - »Sie sind im Alltag politikerfahren, dazu haben Sie mir einige Beispiele berichtet. Wie könnte es aussehen, wenn Sie diesen aktuellen Konflikt als einen politischen begreifen, in dem es um Ihre Interessen ebenso geht wie um die Interessen ihrer Mitmenschen, und wenn Sie Ihre bisherigen, reichhaltigen Erfahrungen in Ihren politischen Auseinandersetzungen auch hier nutzen?«
- Und wir könnten unsere Klientinnen ermutigen, sich mit ihren Interessen an Dritte zu wenden und sie dabei auch aktiv unterstützen: sich an »höhere Ebenen« wie Vorgesetzte, Stadträte, Bürgermeister, Abgeordnete und Journalisten, zu wenden, wenn sie sich nicht richtig behandelt fühlen, und sich dort zu beschweren. Und auch wir selbst könnten die kommunal-, landes- und bundespolitischen Optionen nutzen, die uns und allen BürgerInnen in unserer Demokratie offenstehen.
- Möglicherweise könnten wir auch eine veränderte Haltung gegenüber PolitikerInnen bekommen – insbesondere die von den »gegnerischen« Parteien, also diejenigen, über die wir uns ärgern und denen wir Unredlichkeit und

Unrechtmäßigkeit unterstellen, die wir bisher als Gegner begreifen. Vielleicht könnten wir (auch wenn es nicht ganz einfach ist, es vielleicht auch anfangs gar nicht einleuchtet) beginnen zu erkennen, dass sie – so wie wir – ebenfalls wertegeleitet sind und Interessen haben, die aus ihrer Sicht berechtigt sind, dass sie aus ihrer Perspektive gute Gründe für ihr Handeln haben – und dass sie (und das ist ihre Aufgabe!) die Interessen von Gruppen vertreten, die es eben auch in unserer Gesellschaft gibt und von denen sie gewählt wurden. Möglicherweise ist es sogar hilfreich, sie als gleichwertige Verhandlungspartner zu sehen – wenn wir etwas verändern und für uns erreichen wollen.

- Denn als SystemikerInnen glauben wir – ganz abgesehen von unseren Grundannahmen über Menschen (s. o.) – ohnehin zu wissen, dass Ablehnung, Ausgrenzung und Abwertung z. B. von politisch Andersdenkenden nicht dazu führen werden, dass diese ihre Meinung ändern, sondern vielmehr voraussichtlich das Gegenteil bewirken. Im Grunde wissen wir: Menschen erreicht man besten und kann sie am ehesten zu Veränderung einladen, in dem man sie ernst nimmt, ihnen zuhört, ihnen gute Gründe für ihr Handeln unterstellt, sie als Expertinnen für ihr Leben, ihre Werte und ihre Interessen anerkennt – alles Haltungen und Methoden, die auch für die politischen und gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen geeignet sind. – (Selbstverständlich glauben wir das nicht immer. Oft genug halten wir uns an andere Glaubenssätze oder vergessen ganz einfach, dass wir auch systemisch auf die Situation blicken könnten.)
- Wir könnten auf die Idee kommen, Politikberatung zu machen, das heißt, Berufspolitikerinnen darin zu unterstützen, mithilfe systemischer Haltungen und Methoden möglicherweise nützlichere Umgangsweisen für die Auseinandersetzungen mit dem »politischen Gegner« zu entwickeln. Ebenso könnten wir unsere Expertise für die Gestaltung gesellschaftspolitischer Auseinandersetzungen anbieten: Wir könnten uns zu Wort melden und Vorschläge unterbreiten.

3 Und was heißt das jetzt für die DGSF? Und ist systemisch wirklich politisch?

Auch die DGSF ist ein sozialer Verband, ein Zusammenschluss von Menschen, die sich als Systemikerinnen und Systemiker verstehen, die eine bestimmte Ausbildung haben und beruflich in der Regel im weitesten Sinn einer Tätigkeit im sozialen Bereich nachgehen. Mit über 11.000 Mitgliedern ist es sogar ein ziemlich großer Verband. Das lässt die begründete Hoffnung aufkommen, dass wir auch sehr unterschiedliche Meinungen und Positionen haben. Immerhin ist für viele von uns Vielfalt ein hoher Wert, halten wir Diversität für etwas Sinnvolles, insofern sind wir möglicherweise auch bereit, mit dieser Diversität umzugehen – dieses KONTEXT-Debattenheft ist selbst ja auch einer von vielen möglichen Ansätzen, sich aktiv mit

der Vielfalt auseinanderzusetzen: Wir könnten bereit sein, unterschiedliche Meinungen auszuhalten, auch und gerade, wenn jede von uns von der Richtigkeit der eigenen Position, der eigenen Werte und Meinungen fest überzeugt ist.

Und ob systemisch wirklich politisch ist oder doch nicht – aus meiner systemisch-konstruktivistischen Perspektive ist die Frage, ob etwas »wirklich« so oder so sei, einfach nur falsch gestellt (obwohl auch ich selbst immer wieder in diese Falle gehe). Für mich ist entscheidend, ob und wofür und vor allem auch für wen in welcher Situation etwas nützlich und brauchbar ist bzw. inwiefern es anregend sein könnte.

Ich selbst habe für mich einige sehr klare (und sicher auch einige mehr oder weniger unklare) Auffassungen – die sich im Lauf der Debatten oder auch im Lauf der Zeit natürlich auch wieder verändern können:

- Als ein Verband von Systemikerinnen sollten wir uns im Wesentlichen auf das beschränken, was uns verbindet (und uns gleichzeitig trotzdem auch vielfältig unterscheidet): systemisches Arbeiten in Sozialarbeit, Therapie und Beratung sowie weiteren Berufen und Arbeitsformen.
- Wir könnten in den Gebieten, in denen wir systemische Fachleute sind, zum gesellschaftlichen Diskurs beitragen. Insbesondere könnten wir uns befähigt sehen, zur Art und Weise, wie diese Diskurse geführt werden können, – gefragt und ungefragt – beizutragen. Wir könnten also auch als Expertinnen in Bezug auf Kommunikation und Konfliktmanagement unsere Expertisen zur Verfügung stellen, und dabei bedenken, dass es außer uns noch weitere Expert*innen gibt, und dass vor allem in unserer demokratischen Gesellschaft nicht Experten entscheiden (sollten), sondern alle Bürgerinnen und Bürger. Wir sollten diese Diskurse also auch nicht alleine bestimmen wollen.
- Wir sind Expert*innen für systemisches Arbeiten – und natürlich sind wir zum Teil ganz unterschiedlicher Auffassungen. Wir könnten bedenken, dass unser Verband so groß ist, dass es ganz sicher die unterschiedlichsten Meinungen zu systemischen wie auch zu gesellschaftspolitischen Fragen gibt – und sollten bereit sein, den Raum für diese Vielfalt eher zu öffnen und eine Auseinandersetzung zu erlauben, anstatt zu versuchen, bestimmte Positionen möglichst zügig durchzusetzen.
- Und auch ich könnte darauf achten, nicht nur meine eigene Meinung durchsetzen zu wollen, sondern mit anderen gemeinsam auch genügend Platz für andere Auffassungen zu lassen und darauf zu achten, dass Veränderungen langsam genug geschehen, so dass möglichst viele zu Wort kommen und mitgestalten können.

Aber wer bin ich, dass ich darauf bestehen könnte, dass sich meine Auffassung durchsetzt?! Ich bin gespannt auf die anderen Beiträge in diesem Heft, die anderen Meinungen zu diesen Fragen – und auf die Reaktionen von Leserinnen.

Literatur

Frick, M.-L. (2017). Zivilisiert streiten. Zur Ethik der politischen Gegnerschaft. Ditzingen: Philipp Reclam jun.

Korrespondenzadresse: Johannes Herwig-Lempp, Ammendorfer Weg 115, 06128 Halle; E-Mail: johannes@herwig-lempp.de

KONTEXT

ZEITSCHRIFT FÜR SYSTEMISCHE PERSPEKTIVEN

Wie politisch ist Systemik?

MIT DEBATTENBEITRÄGEN VON

Jan Bleckwedel | Johannes Herwig-Lempp | Katharina Keil und Dirk Rohr |
Tom Levold | Johannes Mertens | Bea Schramm | Nikola Siller | Jan van der Koelen |
Stella Wedell

KONTEXT IM GESPRÄCH

Interview mit Andrea Ebbecke-Nohlen