

Das Buch sollte immer in seinem zeitlichen Entstehungskontext gesehen werden. Die Beratungsfälle ereigneten sich in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts. Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Gesundheitswesen waren auf einem gänzlich anderen Stand als heute. Auch gerade deshalb markiert das Buch von Mara Selvini Palazzoli et al. »Hinter den Kulissen der Organisation« einen Meilenstein in der Entwicklung systemischer Beratung.

**Korrespondenzadresse:** Heidi Neumann-Wirsig, Brühler Ring 31, 68219 Mannheim; E-Mail: Heidi.Neumann-Wirsig@bts-mannheim.de

## Das Einmaleins systemischer Erkenntnistheorie

In meiner Erinnerung war dieses Buch geblieben, weil ich es kurz nach seinem Erscheinen 1981 gelesen hatte und es bei mir ähnlich bleibende Eindrücke wie »Paradoxon und Gegenparadoxon« (Selvini Palazzoli et al., 1977) hinterließ. Damals fand ich die Veröffentlichungen der Mailänder Gruppe sensationell und bahnbrechend, spannend wie einen Kriminalroman.

Als ich dieses Buch jetzt für die Klassikerreihe wieder lesen wollte, ging ich mit eher nüchternen Vorannahmen ans Werk, vielleicht hätte vieles von der damaligen Euphorie sich in den Jahren schon verselbständigt. Systemische Konzepte für die Beratung in großen Organisationen haben sich etabliert, werden von verschiedenen Berufsgruppen angeboten und von Unternehmen und Institutionen angefordert, es gibt einen Markt für Beratung.

Wieder gelesen allerdings wirkte das Buch jetzt auf ganz andere Art noch einmal spannend. Die in der damaligen familientherapeutischen Praxis gewonnenen systemtheoretischen Erkenntnisse über die Bedeutung von Kommunikation und Interaktion für Probleme bzw. Symptome finden in diesem Buch eine akribisch genaue Übertragung auf größere zwischenmenschliche Systeme in Organisationen.

Es liest sich wie das Einmaleins systemischer Erkenntnistheorie abgestimmt auf komplexe Interaktionssysteme anhand von vier Fallbeispielen, in denen jeweils Psychologen, das sei hier betont, weniger oder mehr erfolgreich ihre Beratungen in verschiedenen Organisationen durchführten, einem Industriebetrieb, einem Forschungszentrum, einer Klinik und einer schulpsychologischen Beratung.

In jedem Fall werden verschiedene Themen betont. Im ersten Beispiel geht es unter anderem um die Auswirkungen expliziter und impliziter Anliegen der unterschiedlichen Auftraggeber, die sich in der Hierarchie eines Unternehmens widersprechen können. Im zweiten Fallbeispiel werden im Hintergrund stehende politische Interessen analysiert, die strukturelle Veränderungen verhindern, es geht um manifeste Strukturen in einer öffentlichen Einrichtung und die Analyse semantischer und pragmatischer Bedeutungsgebung in der Auseinandersetzung

um gewollte oder verhinderte Entwicklungen. Im dritten Beispiel wird die Bedeutung der Beobachterposition zum zu beobachtenden System analysiert. Der Auftragskontext und die hierarchische Ordnung der Beziehungsregeln führen in diesem Fall zu verdeckten Koalitionsangeboten und so zu verständlichen Widerständen, wenn die Neutralität des Beraters nicht mehr gegeben ist. Das vierte und einzige Beispiel, in dem von einer gelungenen Beratung die Rede ist, wird sehr ausführlich beschrieben. In diesem Fall war für mich unter anderem sehr interessant, dass es verschiedene Arbeitsgruppen gab, die wie ein Reflecting Team wirkten, eine Arbeitsgruppe zur Metakommunikation und eine zu analoger Kommunikation.

Diese vier Fallbeispiele nehmen mehr als die Hälfte des Buchs ein, in einem zweiten Teil werden theoretische Überlegungen über die Komplexität in der Arbeit mit interpersonaler Kommunikation dargelegt. Erstaunlich fand ich allerdings auch, dass der Bedeutung und den Ressourcen der beratenden Person so viel Raum und Wichtigkeit eingeräumt wird. Der dritte Teil, der kürzeste, aber auch theorielastigste Teil, macht deutlich, dass die Autoren sich zunächst der Praxis gewidmet hatten, um dann auch theoretische Aspekte zu bestätigen. Die Genauigkeit der Fallanalysen ist das eigentlich Spannende in diesem Buch, und beim Lesen lässt sich der personelle und zeitliche Aufwand im Hintergrund erahnen.

Für mich persönlich ergab sich jetzt noch einmal neu die Erkenntnis, wie nahe die verschiedenen Arbeitsfelder systemischer Berater beieinander liegen, auch wenn sie sich in ihren Settings manchmal nur schwer vergleichen lassen. In der Geschichte dieses Buches waren es zunächst Psychologen, Sozialarbeiter, Ärzte und Therapeuten, die die Bedeutung von Kommunikation und Interaktion für ihre »systemische Praxis« entdeckten. Heute gibt es teilweise Tendenzen, die verschiedenen Bereiche systemischer Beratung strikt voneinander zu trennen und sich in Beratungen für Organisationen und Institutionen vom »therapeutischen« Tun stark abzugrenzen oder es sogar für schädlich zu halten. Auch in unserem Institut gibt es immer wieder Überlegungen zu einer Namensänderung, um den traditionellen Begriff der Familientherapie zu verändern oder zu ersetzen, weil er für Angebote der Unternehmensberatung und des Coachings als hinderlich eingeschätzt wird.

In diesem Buch wird die unmittelbare sowohl praktische als auch theoretische Wirksamkeit systemischer Konzepte in den verschiedenen Arbeitsfeldern ungewollt und unbeabsichtigt als gemeinsame Grundlage deutlich, es ist entstanden in einer Zeit, in der es um Erweiterung der Anwendungsfelder und nicht um derer Abgrenzungen aus Gründen der Konkurrenz auf dem Markt freischaffender systemischer Berater ging.

**Korrespondenzadresse:** Dörte Foertsch, Naunynstr. 148, 10999 Berlin;  
E-Mail: [Doerte.Foertsch@ostwestend.net](mailto:Doerte.Foertsch@ostwestend.net)