

Dr. Rudolf Klein

## Kooperation aus systemtheoretischer Perspektive

Die moderne Systemtheorie speist sich aus unterschiedlichen Wissensgebieten wie Psychologie, Philosophie, Soziologie, Biologie und Neurologie. Es wird postuliert, dass lebende Systeme in einem ständigen Austausch mit ihrer jeweiligen Umwelt stehen und dabei dynamisch angelegte interne Strukturen aufbauen, mit denen sie sich in ihrer Umwelt zu orientieren versuchen. Die Überkomplexität der Umwelt wird durch diese internen Strukturen reduziert und handhabbar gemacht. Lebende Systeme können niemals die äußere Welt so abbilden und erkennen wie die Umwelt „ist“, sondern wie sie aufgrund der aufgebauten Strukturen „erscheint“.

Ein solches System-Umwelt-Verhältnis kann so lange stabil bleiben, so lange keine Störungen wahrgenommen werden. Im Falle einer Störung bzw. einer Unterschiedsbildung entsteht die Chance zur Änderung der internen Strukturen. Diese Dynamik existiert so lange, so lange das System lebt.

Störungen stellen den Normalfall eines System-Umwelt-Verhältnisses dar, weil die Umwelt dem System gegenüber als „überkomplex“ erscheint: sie ist vieldeutig, unsicher, instabil, vage, wechselhaft, einzigartig, unterliegt historischen, personalen, zeitlichen, materiellen und klimatischen Gegebenheiten und Veränderungen.

Wendet man systemtheoretische Ansätze auf menschliche Begegnungen an, treffen Systeme auf Systeme, die füreinander als Umwelten gelten. Sie sind damit prinzipiell undurchschaubar sowie deutungsunsicher: Menschen können zwar wechselseitige kommunikative und interaktive Beiträge beobachten, nicht jedoch die dazu gehörenden Denk- und Fühlprozesse, sowie biologisch-neurologische Abläufe. Das macht Kommunikation zu einem störanfälligen Unterfangen, bildet aber gleichzeitig die Operationsform, aus denen dynamische soziale Systeme bestehen. Man verhandelt, verwirft, stabilisiert und realisiert orientierungsgebende Muster, sogenannte Sinnkonstrukte, die die Komplexität der wechselseitigen Undurchschaubarkeit zu reduzieren helfen, freilich ohne sie jemals auflösen zu können.

Die Konsequenzen dieser Theorie sind erheblich:

- Es gibt keine „objektive“ Erkenntnis – „Wahr“nehmung fußt auf subjektiven Deutungen von Ereignisabfolgen
- Man muss von Multiversa statt von einem Universum ausgehen – niemand kann einen bevorzugten Zugang zur Wahrheit beanspruchen
- Kommunikation und Kooperation sind nicht einseitig durch einen Kommunikationspartner herstellbar
- Ein systemtheoretischer Ansatz kann keine Garantien für das Gelingen von Kooperationen liefern
- Kooperationsprojekte sind Konstellationen, die sich aus einem zunächst ergebnisoffenen kommunikativen Aushandlungsprozess zwischen prinzipiell undurchschaubaren Kommunikationspartnern mit dem Ziel nützlich erachteter Sinnkonstrukte ergeben (können).

Wenn mit einem systemischen Ansatz die Hoffnung auf Garantien für gelingende Kooperation aufgegeben werden muss, eröffnet gerade diese Erwartungsenttäuschung die Chance, über Haltungen und Fokussierungen nachzudenken, die gemeinhin als kooperationsförderlich gelten. Meist werden für das Gelingen einer Kooperation nicht ohne Grund eine Haltung wechselseitiger Neugierde, Wertschätzung und Respekt vor der Autonomie und Selbstbestimmung der Kooperationspartner angeführt. Allerdings können die Vorstellungen

von Neugierde, Respekt und Wertschätzung erheblich differieren.

Gleiches gilt für die inhaltliche Ebene. Hier steht die Entwicklung einer Zielvision, das Definieren von Teilzielen, eine prozessbegleitende Auswertung und Zielanpassung, die Berücksichtigung nicht voraussehbare Einwirkungen im Vordergrund. Die Unterschiede hinsichtlich persönlicher, ökonomischer, räumlicher, ideeller Kompetenzen und Ressourcen der Kooperationspartner könnten dabei unermesslich sein.

Angesichts dieser potentiellen Differenzen setzt Kooperation v.a. eines voraus: den Mut zu vertrauen. Vertrauen hat in sozialen Systemen einen komplexitätsreduzierenden Effekt, indem die noch nicht einschätzbaren Reaktionen und Entwicklungen in einer Art behandelt werden, als ob sie einer Kooperation zuträglich sein könnten. Vertrauen stellt folglich eine riskante Vorschussleistung dar, die realisiert, dass es keine Garantie für ein Gelingen gibt. Vertrauen setzt weder einseitig auf Hoffnung, noch einseitig auf Scheitern, hält beide Ergebnisse für möglich und reflektiert die Möglichkeiten des Gelingens wie auch die des Misslingens.

Im Vorfeld einer Kooperation könnte es daher sinnvoll sein, dass sich Kooperationspartner einerseits mit Fragen zu den Möglichkeiten des Misslingens beschäftigen, da die Vorwegnahme eines möglichen Scheiterns Hinweise auf noch unbedachte Hemmnisse der Kooperation hervorbringen.

Andererseits begünstigen zusätzliche individuelle Fragen die Auseinandersetzung mit einer eigenen individuellen Verantwortlichkeit hinsichtlich des Kooperationsgeschehens.

Folgende „Scheiterfragen“ eignen sich:

- Auf welche Weise könnte jedes Kooperationsmitglied für das Scheitern des Projektes sorgen – was müsste wer, wann, wo, mit wem, gegen wen dazu tun bzw. unterlassen?
- Welche und wie viele Ziele sollten angestrebt werden, damit es möglichst viele Differenzen gibt?
- Welche Struktur müsste die Kooperation formell und informell haben, damit ein Scheitern begünstigt wird?
- Auf welche Weise könnten räumliche, zeitliche, ökonomische, organisationsspezifische, private und personelle Gründe dazu beitragen?

Folgende individuelle Fragen könnten sinnvoll sein:

- Wie möchte ich mich in der Kooperation verhalten haben?
- Wie möchte ich mit meinen Kooperationspartnern umgegangen sein?
- Welche Ziele möchte ich anvisiert haben?

*Rudolf Klein, Dr. phil.; Studium der Sozialpädagogik; Approbation als Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut; Gruppentherapeut in einer Klinik für Alkohol- und Medikamentenabhängige, Mitarbeiter einer ambulanten psychosozialen Beratungs- und Behandlungsstelle mit dem Schwerpunkt Sucht; Lehrtherapeut und Lehrender Supervisor der Saarländischen Gesellschaft für Systemische Therapie (SGST) und der Systemischen Gesellschaft (SG), Lehrtherapeut des Wieslocher Instituts für systemische Lösungen (wisl); Gastdozenturen in Luxemburg, Österreich, Polen, Russland, Schweiz, Ukraine; seit 2004 in freier Praxis tätig; Schwerpunkte: Ambulante Therapie für Menschen mit Alkoholproblemen und Alkoholabhängigkeiten, Lehrtherapeut für systemische Therapie und Beratung, Supervision in unterschiedlichen Kontexten, v. a. in ambulanten und stationären Einrichtungen der Therapie Abhängiger; Veröffentlichungen u. a.: „Lob des Zauderns. Navigationshilfen für die systemische Therapie von Alkoholabhängigkeiten“ (2014), „Alkoholabhängigkeit“ (2. Aufl. 2022, zus. mit Gunther Schmidt), „Einführung in die Praxis der systemischen Therapie und Beratung“ (4. Aufl. 2020, zus. mit Andreas Kannicht)*