

## Der Sinn systemischer Interventionen

Aus: von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2009).  
Systemische Interventionen.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Als »systemisch« wird heute ein Ansatz bezeichnet, der sich ab Mitte des vorigen Jahrhunderts zunächst als »Familientherapie« etablierte, dann aber zunehmend unabhängig vom Familien-Setting spezifische Konzepte und Methoden entwickelte. Heute findet man dieses Modell im psychotherapeutischen Bereich auch als Einzel-, Paar-, Familien-, Gruppen- und Multifamiliengruppentherapie (Ludewig 1992, 2002; von Schlippe / Schweitzer 1996; Boscolo / Bertrando 1997; Scheppek 1999; Kriz 2001; Schindler 2005) – im Jahr 2008 erfolgte nach langen Auseinandersetzungen die Anerkennung der systemischen Therapie als wissenschaftliches Verfahren (von Sydow / Behr / Retzlaff / Schweitzer 2007). Man findet das Modell im Erziehungs- und Sozialwesen als systemische Pädagogik (Voss 2005), in der Kindertherapie (Retzlaff 2008) bzw. in der sozialen Arbeit (Ritscher 2002). Besonders stark hat es sich in Profit- und Nonprofit-Unternehmen als systemisches Management und als systemische Führungskräfte-, Team- und Organisationsberatung (Trebesch 2000, Königswieser / Hillebrand 2004, Wimmer 2004) etabliert. Zudem ist eine Vielzahl von Methoden und Interventionsformen entstanden (z.B. Königswieser / Exner 2002; Schwimg / Fryszar 2006; Hansen 2007; Cabry / Cabry 2009; Klein / Kannicht 2009).

Schlagerwortartig lässt sich der Ansatz dabei mit folgenden Aspekten skizzieren:

1. Ein Problem – wie das psychosomatische Symptom eines erkrankten Menschen, die schlechten Noten eines Schülers, der Leistungsabfall eines Mitarbeiters oder die Korruptheit einer Behörde – wird als *Geschehen gesehen, an dem viele verschiedene miteinander interagierende Menschen beteiligt sind*, nicht als ein »Wesensmerkmal«, das eine Person oder ein soziales System »hat«. Es wird nach einem kontextuellen Verständnis von Störungen, Problemen und Interventionsanlässen gesucht (Nicolai et al. 2001). Der Fokus verschiebt sich damit von der Frage: Wer hat das Problem, seit wann und warum? zu den Fragen: »Wer ist als bedeutungsvolles Mitglied des jeweiligen sozialen Kontextes zu sehen und wer beschreibt das Problem wie?« und »Wer beschreibt das Problem und die damit verbundenen Interaktionen in welcher Weise?«

2. Eine besondere Rolle spielen dabei die *Kommunikation und die von den verschiedenen Menschen erzählten Geschichten*: »Wirklichkeit« wird als Ergebnis sozialer Konstruktion angesehen, nicht als etwas, das objektiv ist und ein für allemal Gültigkeit besitzt. Jede Beschreibung eines

Gesprächspartners ist gleichermaßen bedeutsam. Ein wesentlicher Aspekt der systemischen Beratung unterstützt Menschen darin, zu ihrer Art zu kommunizieren und zu den von ihnen selbst erzählten Geschichten *selbstreferente* Positionen einzunehmen. Selbstreferenz bedeutet hier, dass jemand sozusagen der eigene Beobachter werden kann und so über mehr Wahlmöglichkeiten verfügt, indem er oder sie ein Bewusstsein dafür entwickelt, selbst für den eigenen Anteil am Kommunikationsmuster, für die eigene Tradition der Geschichtenerzählung verantwortlich zu sein. Hilfreich ist dabei die Nutzung der Beobachtungen Anderer (*Prämienferenzen*), die dem sich selbst Beobachtenden angeboten werden.

3. Lebende und soziale Systeme werden als selbstorganisiert angesehen und dabei vor allem unter zwei Gesichtspunkten gesehen: *Dynamik und Komplexität*. Systeme zeigen sich zu unterschiedlichen Zeiten im Entwicklungsverlauf eher einfach oder komplex, stabil oder instabil. Veränderungsprozesse, die sich in Bereichen hoher Komplexität und großer Instabilität abspielen, sind nicht im herkömmlichen Sinn zu »steuern« (»Ganz genau so soll und muss das laufen!«), vielmehr geht es dort darum, die Randbedingungen für Musterveränderungen zu gewährleisten (Krusse 2004). Hilfe wird also eher als Rahmensteuerung oder Kontextsteuerung gesehen (Nicolai et al. 2001; Schiepek 2004 spricht in dem Zusammenhang von »Prozessmanagement«) und nicht als Verhaltenssteuerung. Anders gesagt: Eine systemische Praxis kann Gelegenheiten bieten, dass ein System »anregungsoffen für Zufälle ist« (Luhmann 1988, S. 132) und dafür sorgen, »dass die Gelegenheiten häufiger kommen, als sie von selbst kommen würden. Wie kann man von vornherein in der Kommunikation ein System so anlegen, dass eine gewisse Wahrscheinlichkeit dafür besteht, dass irgendetwas so Nutzbares gesagt wird, obwohl man das nicht voraussehen kann?« (ebd.).

4. Es wird versucht, *sensibel für die Möglichkeiten* zu sein, die in dem jeweiligen System liegen. So wird vordringlich nach Ressourcen gefragt, danach, was gut funktioniert (»Wann haben Sie das letzte Mal erlebt, dass es gut lief?«) und gefragt, ob sich in diesen Qualitäten Ansatzpunkte für Lösungen finden. Die Suche nach neuen Ideen und neuen Bildern hat Vorrang vor dem Gespräch über das, was nicht funktioniert (Conen 2007).

5. Mit allen Beteiligten soll eine *Kooperationsbeziehung* entwickelt werden. Diese bezieht das fragliche soziale System, aber auch Außenstehende mit ein, etwa Kunden, andere Auftraggeber, Kooperationspartner, ja auch Konkurrenten usw. Kernfrage ist: Wie können die Beteiligten ihre Möglichkeiten so zusammenbringen, dass ein gutes Ergebnis erzielt wird?

6. Eine besondere Herausforderung für die systemische Beratung ist es, für alle Beteiligten in diesem Kooperationsnetzwerk *wertschöpfende Beschreibungen* zu finden, also auch hinter scheinbar destruktivem Verhalten nach dem potenziell konstruktiven Beitrag zu suchen. Lösungen haben besonders dann Bestand, wenn »alle gewinnen«.

Was kann als »Gegenstandsbereich« systemischer Beratung verstanden werden? In der Familientherapie wird von der Erfahrungswelt einer Familie als gemeinsamer Konstruktion gesprochen, die auf einem »Familienparadigma« beruht (Reiss / Ohwiler 1983), also einem Satz gemeinsam geteilter basaler Überzeugungen über die Welt. Diese Erkenntnis, dass soziale Systeme dazu tendieren, die Wirklichkeitsverfahrungen der Systemmitglieder auf gemeinsam geteilte Prämissen zu beziehen, ist eine wesentliche Erkenntnis des Konstruktivismus. Sierlin (1988) spricht als Familientherapeut in diesem Zusammenhang von »Familiencredo«, Schneewind (1991) schlägt als Familienforscher den Begriff des »familienpezifischen internen Erklärungsmodells« vor, in das das subjektive Wissen von der Familienrealität des jeweils Einzelnen einfließt. Gemeint ist dabei nicht, dass die Wirklichkeitsverfahrungen der einzelnen Familienmitglieder homogen sind. Oft im Gegenteil: Vielen Konflikten in Familien liegen ja scheinbar unvereinbare Gegensätze zugrunde. Die Perspektiven der Einzelnen sind jedoch eng aufeinander bezogen, ja manchmal so sehr ineinander verschlungen, dass man als Berater nur staunend die Geschwindigkeit beobachten kann, in der die Familienmitglieder aufeinander reagieren, sich anklagen, beschuldigen und verteidigen, Aussagen »richtigstellen«, die doch so einfach zu sein scheinen und sich im Gestripp der wechselseitigen Beschreibungen ihrer Wirklichkeiten oft hellos verirren. In Familien mit Symptomträgern zeigt sich dabei häufig, dass diese Beschreibungen nicht mehr angemessen rückgekoppelt werden, sondern dass die Erwartungen einer Person darüber, wie die andere »ists«, erstarren. Im Laufe der gemeinsamen Geschichte wurde eine Wirklichkeit erzeugt, die leidvoll und quälend erlebt wird. Der kommunikative Austausch der Familienmitglieder ist in Form starrer Muster ineinander verweben – und genau diese Muster sind der Gegenstandsbereich systemischer Beratung. In der Sprache der Selbstorganisationstheorie kann man sagen, dass sich die beteiligten Personen auf eine bestimmte Art von Ordnung der Wirklichkeit, ein starres Muster festgelegt haben.

Kritz (1999) überträgt in diesem Zusammenhang das Konzept des Attraktors aus der Selbstorganisationstheorie auf den Bereich menschlicher Sinnerzeugung: Ein »Sinnattraktor« ist ein (relativ) stabiler kognitiver

Zustand («Schema»), den eine Person entwickelt hat – von sich selbst, von den sie umgebenden Personen, von ihrer Umwelt; es ist eine bestimmte Form, die Welt zu sehen. Diese Sinnattraktoren folgen einer Komplexitätsdynamik, die Julian Jaynes als »Narrativierung« beschrieben hat (1993): Einzelne, isolierte Aspekte der Wahrnehmung werden mit anderen isolierten Aspekten und mit Gedächtnisstützen zu zusammenhängenden Geschichten gefügt, »narrativiert«. Das Gedächtnis »schreibt seine Lebenserinnerungen« sozusagen selbst (von Foerster 1991, Kotre 1995). So benutzen die Interaktionspartner in manchen Fällen einander nur noch, um sich gegenseitig ihre Weltbilder zu bestätigen, die Neugier aufeinander geht verloren: »Sehen Sie? Das war mal wieder typisch!« Das sich in jeder Familie im Laufe der Zeit einschleichende »längst Bekannte« ist hier ins Extrem gesteigert: Reagiert wird nicht mehr auf das, was geäußert wurde, sondern auf das, was aufgrund einer bereits vorliegenden Geschichte erwartet wird. Die von einer Person gebildeten Sinnattraktoren entstehen aus der Tendenz menschlicher Kognition, zu ordnen, Kategorien zu bilden, und damit Komplexität zu reduzieren. Das Erzeugen von Ordnung als »fundamentale Operation alles Lebendigen« scheint ein bedeutenderes Motiv für Menschen zu sein als das Streben nach Glück. Menschen fürchten nichts mehr als das Chaos und darum wählen sie eine Ordnung auch dann, wenn sie quälend ist.

Ein trauriges Beispiel aus der Kinder- und Jugendpsychiatrie: Ein 13-jähriger Junge mit extrem schlechtem Selbstwertgefühl zeigte sich auf der Station sehr schwer hatbar. Im Teamgespräch wurde vereinbart, diesem Jungen besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, kleinste positive Ansätze freundlich zu kommentieren und ihm immer wieder zu versichern, dass er von den Betreuern geschätzt würde. Die Reaktion auf eine Aussage wie: »Thomas, ich mag dich richtig gern!« bestand dann jedoch in einer massiven Steigerung seiner Spannung, die Augen flackerten und er wurde unruhig und fahrig, bis er eine Tasse so auf den Boden warf, dass sie zersplitterte. In dem Moment, wo die Betreuerin dann zu schimpfen begann: »Mensch! Kannst du nicht aufpassen!«, ging eine erkennbare Entspannung durch ihn: »Ich wusste doch, dass keiner mich mag!« – Die Welt war wieder in Ordnung, so unglücklich sie auch sein mochte.

So bestätigen sich einmal gefundene Sinnattraktoren kontinuierlich selbst, weil sie die einmal gefundene Ordnung aufrecht erhalten: Die Welt ist zwar nicht schön, aber sie ist vorhersagbar, der andere »ist so und nicht anders!«

Jedes Ereignis, das zu dem jeweiligen Attraktor passt, wird als »typisch« bezeichnet, Ereignisse, die davon abweichen, werden entweder ignoriert oder als »Ausnahme« gekennzeichnet. Simon / Rech-Simon (1999) sprechen in diesem Zusammenhang von der »Bestätigungslogik des Nichts-Nenes-Syndroms«: »Was immer ein Familienmitglied auch tun mag, es ist immer schon klar was das zu bedeuten hat... Jedes Familienmitglied nimmt nur bestimmte Verhaltensweisen der anderen wahr, es hat seine festgelegten Bewertungskriterien, urteilt dementsprechend und wendet die bereits früher erprobten Erklärungsschemata an« (S. 219).

Aus diesem Grund wird der Sinn von systemischer Beratung auch darin gesehen, »Ordnungs-Ordnungs-Übergänge« zu ermöglichen, also einen einmal gewählten »Sinnattraktor« dann verlassen zu helfen, wenn dieser für den oder die Beteiligten Leid erzeugend geworden ist, denn dieser – um noch einmal die Sprache der Selbstorganisationslehre zu bemühen – »versklavt« als »Ordnung« die Prozesse, die ihm untergeordnet sind: Denken, Gefühle und Verhalten werden durch den einmal gewählten Sinnattraktor (im Problemfall auch »Störungsattraktor« genannt) weitgehend bestimmt.

Der Begriff »Beschreibung« und der Bezug auf Sprache könnte nun nahelegen, es ginge nur um kognitive, verstandesmäßige Prozesse. Doch Sprache tritt nicht abstrakt, sondern in Form von *Geschichten* auf (dies wird besonders vom »sozialen Konstruktivismus« thematisiert, z.B. Gergen 2002, auch Deissler 1997, Anderson / Goolishian 1992). Menschliches Leben findet nicht abstrakt in Sprache, sondern *in einer Welt von gemeinsam geteilten und mit-geteilten Bedeutungen* statt, d.h. in ständiger Konversation, im Gespräch und im Erzählen von Geschichten, wodurch wir unsere Wirklichkeit stabil halten und uns unsere Identitäten wechselseitig bestätigen – und das Erzählen der Geschichte braucht den Zuhörer: »Ich glaube, wer Geschichten erzählt, muss immer jemanden haben, dem er sie erzählt, nur dann kann er sie auch sich selbst erzählen« (Ebo 2001, S. 241).

Aus verschiedenen Blickwinkeln und mit verschiedenen Methoden geht es nun im Beratungsprozess immer wieder um die Frage, wie es möglich wird, sich in ein solches Geflecht von sich gegenseitig stabilisierenden Geschichten »einzufädeln« und Angebote zu machen, diese Geschichte anders zu sehen, die gewohnten Beschreibungen zu dekonstruieren. Denn das Geflecht aus Geschichten trägt die Einzelnen nicht mehr flexibel, sondern ist im Laufe der Zeit zu einem Gefängnis geworden, zu einem »Problem«: Es passiert »immer dasselbe«, der andere (Kollege, Mitarbeiter, Partner oder wer auch immer) ist »so« und nicht anders:

»Menschen sind unverbesserte und geschickte Geschichtenerzähler – und sie haben die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch die Wiederholung verfestigen sich die Geschichten zu Wirklichkeiten, und manchmal halten sie die Geschichtenerzähler innerhalb der Grenzen gefangen, die sie selbst erzeugen halten« (Efran et al. 1992, S. 115).

Menschen entwickeln im Verlaufe ihres sozialen Umgangs mit anderen nicht nur ein Bild von sich selbst und eine Beziehung zum anderen, sondern auch Bilder davon, *wie sie von anderen gesehen werden*. Sie bilden nicht nur eigene Erwartungen an andere aus, sondern auch Erwartungen darüber, was andere von ihnen erwarten.

In einer klassischen Untersuchung befragten Laing et al. (1971) zwölf klinische und zehn unauffällige Ehepaare. Der zirkuläre Aufbau der Befragung war für die Zeit damals revolutionär: Jeder Partner wurde allein befragt, aber nicht nur darüber, was er oder sie von der Partnerschaft hielt, sondern auch dazu, was er/dähte, wie sein jeweiliger Partner/seine Partnerin wohl diese Fragen beantworten würde.

Die Ergebnisse der komplexen qualitativen Analyse zeigten – hier in aller Kürze skizziert –, dass die Störung eines Paares nicht unbedingt bei der direkten Befragung erkennbar wurde. Beispielsweise bejahte ein Mann, allein befragt, die Frage, ob er seine Frau liebe, die Frau ebenfalls. Störungen zeigten sich auf einer anderen Ebene, nämlich, was die Partner jeweils vermuteten, was der andere wohl antworten würde. Wenn also der Mann befragt wurde, ob er dächte, dass seine Frau ihn liebe, dann begann er zu zögern: Er sei sich nicht sicher. Ähnliches antwortete die Frau. Eine Stufe weiter gefragt, ob er dächte, dass sie sich von ihm geliebt fühle (und vice versa), war die Antwort oft eindeutig negativ. Störung zeigte sich also auf der Ebene der »Metaperspektive«: Was der eine vermutet, was der andere über ihn/sie denkt und was der andere vermutet, was der eine von ihm/ihm denkt (von Schlippe 2001).

In der Systemtheorie Luhmanns (Luhmann 1984) findet sich in diesem Zusammenhang der Begriff der »Erwartungs-Erwartungen«. Eine Person bildet Erwartungen darüber aus, welche Erwartungen von anderen an sie gestellt werde. Und da eine Person nie für sich allein ist, greifen die Erwartungs-Erwartungen der verschiedenen Mitglieder eines Systems ineinander und bilden Muster, die wir (im heutiger Terminologie) als *selbstorganisiert* bezeichnen. Sie sind entstanden, weil sie entstanden

sind – und nicht aufgrund von irgendwelchen psychopathologischen Vorgängen. Und sie halten sich aufrecht, weil sie sich aufrechterhalten. Es wird meist als wenig sinnvoll angesehen, bestimmte Ursachenkonstellationen dafür zu untersuchen. Dies ist eine ganz andere Beschreibung, als etwa soziale Situationen lerntheoretisch im Sinne wechselseitiger Verstärkung der einzelnen Familienmitglieder untereinander zu verstehen: »Erwartungs-Erwartungen veranlassen alle Teilnehmer, sich wechselseitig zeitübergreifende ... Orientierungen zu unterstellen. Damit wird verhindert, dass soziale Systeme in der Art bloßer Reaktionsketten gebildet werden, in denen ein Ereignis mehr oder minder voraussehbar das nächste nach sich zieht... Die Reflexivität des Erwartens ermöglicht dagegen ein Korrigieren (und auch ein Kämpfen um Korrekturen) auf der Ebene des Erwartens selbst« (Luhmann 1984, S. 414).

*Menschen sieht man nicht wie Häuser, Bäume und Sterne. Man sieht sie in der Erwartung, ihnen auf eine bestimmte Weise begegnen zu können und sie dadurch zu einem Stück des eigenen Inneren zu machen. Die Einbildungskraft schneidet sie zurecht, damit sie zu den eigenen Wünschen und Hoffnungen passen, aber auch so, dass sich an ihnen die eigenen Ängste und Vorurteile bestätigen können. Wir gelangen nicht einmal sicher und unvoreingenommen bis zu den äußeren Konturen eines anderen ... Und so sind wir uns doppelt fremd, denn zwischen uns steht nicht nur die trügerische Außenwelt, sondern auch das Trugbild, das von ihr in jeder Innenwelt entsteht. Ist sie ein Übel, diese Fremdheit und Ferne? Müsste uns ein Maler mit weit ausgestreckten Armen darstellen, verzweifelt in dem vergeblichen Versuch, die Anderen zu erreichen? Oder sollte uns sein Bild in einer Haltung zeigen, in der Erleichterung darüber zum Ausdruck kommt, dass es diese doppelte Barriere gibt, die auch ein Schutzwall ist? (Pascal Mercier 2004, S. 100f.)*

Was hier in dichterischer Sprache anklingt, ist ein Phänomen, das eng mit den Erwartungs-Erwartungen verknüpft ist: das »Problem der doppelten Kontingenz«. Mit Kontingenz bezeichnet Luhmann (er folgt dabei Talcott Parsons) die Möglichkeit, dass etwas sein könnte oder auch nicht sein könnte. Im Gegensatz zum Tier haben Menschen die Möglichkeit, sich überraschend und unvorhersehbar zu verhalten. Doppelte Kontingenz bedeutet, dass dies für zwei Handlade gleichermaßen zutrifft: Sie sind gegenseitig in ihren Handlungen nicht festgelegt. Für sich selbst erlebt jeder dies als Verhaltensspielraum, in Bezug auf den anderen als

Erwartungsunsicherheit (Luhmann 1984, S. 148ff., Simon et al. 1999, S. 187). Menschen können in Bezug auf den anderen nie sicher sein. Sie müssen sich immer auf unsichere Prämissen stützen: Meint mein Gegenüber es wirklich ernst? Nur im Bereich der doppelten Kontingenz, so Luhmann, haben Begriffe wie Vertrauen und Misstrauen ihren Sinn: »Vertrauen muss kontingent, d.h. freiwillig erwiesen werden ... Es hat den sozialen Funktionswert von Vertrauen nur, wenn es die Möglichkeit des Misstrauens sieht« (Luhmann 1984, S. 181). In Systemen, die um Rat nachsuchen, hat man es nun mit Prozessen zu tun, in denen gewohnte Abläufe aufgrund von Konfliktynamiken nicht (mehr) funktionieren. Dann finden wir oft eine Situation vor, dass von den beteiligten Personen viel Zeit darauf verwandt wird, über die Beziehungen nachzudenken, nachzureden. Man fragt sich, ob man geschätzt, geachtet, geliebt, zumindest noch einigermaßen akzeptiert wird – oder man geht sogar ganz sicher davon aus, dass dies nicht so ist: »Die Mitglieder einer Familie reagieren ... nicht auf die Gefühle und Gedanken des jeweils anderen, sondern darauf, was sie denken und fühlen, das der andere denkt und fühlt« (Simon / Rech-Simon 1999, S. 32). Im Sinn selbst erfüllender Prozesse erzeugt das entsprechende Verhalten des einen beim anderen die Anspannung, die nötig ist, um die negativen Erwartungs-Erwartungen des einen zu bestätigen. Man könnte dies »Selbstorganisation zwischenmenschlichen Unglücks« nennen.

#### Die Geschichte mit dem Hammer

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hindüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan, der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, häutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er »Guten Tag« sagen kann, schreit ihn unser Mann an: »Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!«

Quelle: Watzlawick 1983

## Systemische Interventionen im Profil



### Der Beginn der Beratung: zwei Fundamente

*Vor aller Veränderungsarbeit stehen zwei wesentliche Aufgaben systemischer Beratung, die im Folgenden getrennt skizziert werden sollen, auch wenn beide Seiten nicht wirklich zu trennen sind: die Prozesssteuerung und die Auftragsorientierung.*

§§§§§

#### 1.1 Prozesssteuerung und »Prozess(mik)steuerung«

In der klassischen Familientherapie wurde mit dem Begriff »Joining« die Notwendigkeit beschrieben, dass der / die BeraterIn sich an die ratsuchende Familie »ankoppelt«, z.B. durch einen unbelasteten Kontakt zu jedem Familienmitglied. Zum Joining zu Beratungsbeginn gehört immer auch etwas Smalltalk. Das eigentliche Ankoppeln liegt jedoch durchgängig im Beratungsverlauf in der Prozesssteuerung. Dies könnte missverständlich das Bild nahelegen, dass da jemand (der / die BeraterIn) aktiv »das Steuer in die Hand« nimmt und die Inhalte und die Art ihrer Bearbeitung direktiv und einseitig lenkt. Die Vorstellung einer direkten, systematischen und gezielten Beeinflussung eines anderen Menschen verträgt sich nicht mit dem systemischen Ansatz. Daher schlagen wir vor, eher von »Prozessmitsteuerung« zu sprechen (Loth 1998 verwendet im ähnlichen Weise das Wort »Bei-steuern«). Was bedeutet das konkret? Während die Inhalte der Gespräche und der Auftrag natürlich in der Hand der Betroffenen liegen, sorgt der / die BeraterIn dafür, dass im Gespräch ein Rahmen angeboten wird, der eine bestimmige und konstruktive Bearbeitung dieser Inhalte in weitgehend selbstorganisierten Prozessen erlaubt.

Vielleicht kann man sagen, dass ein systemisches Vorgehen eher dem Jazz vergleichbar ist als der klassischen Musik: Es gibt einen Rahmen, der

die Möglichkeiten begrenzt, doch gibt es keine »richtigen« Töne. Es geht nicht darum, sich einem verpflichtenden Klangbild anzupassen (Giese 1997). Ähnlich äußert sich auch Schiepek, der von einer »Gesamtumprovisation des Prozesses« spricht, in dem melodische und rhythmische Versatzstücke als dynamische Komponenten einer umfassenden Prozessgestalt eingearbeitet werden (2004, S. 264f.). Die Kunst liegt eher darin, die Spannung zwischen Arrangement und Improvisation zu nutzen und darin, ein kreatives Feld zu schaffen. Dazu ist es gut zu wissen, welche Töne nicht passen – doch sogar diese können verwendet werden, wenn sie als Ausgangspunkt einer neuen Klangfolge genommen werden. In anderen (sollte man sagen »klassischen«?) Ansätzen von Therapie und Beratung geht es vielmehr darum, »den richtigen Ton zu treffen« und vielleicht macht das den Dialog der »Schulen« untereinander so schwierig. Der in diesem Abschnitt angesprochene Rahmen wäre in dem Bild dann das Akkordschema, das zu dem Stück gehört und der Rhythmus, der es strukturiert. Die Beratung selbst erfolgt dann im »freien Spiel« der Fragen und Hypothesen.

Dieser Rahmen lässt sich als Spannungsbogen zweier ganz unterschiedlicher Funktionen der Prozess(mit)steuerung beschreiben (siehe rechte Seite).

Hier geht es um die affektive Seite der Gestaltung des Rahmens; vielfach wird in dem Zusammenhang von »affektiver Rahmung« gesprochen (Welter-Enderlin / Hildenbrand 1996, 1998, Levold 1997). Durch alle Kanäle, nicht nur durch die Sprache, soll signalisiert werden, dass der Berater »beim anderen« ist. Eine besondere Bedeutung haben dabei die Mikrosignale, durch die man als Gesprächspartner dem anderen »offene Tür« signalisiert (Mimik, Gestik usw.). All dies dient dazu, den Gesprächspartner einer stabilen emotionalen Basis zu versichern, Stabilitätsbedingungen herzustellen. Die *Stabilität* der Beziehung (sie wird Metastabilität oder Rahmung genannt, weil sie sich auf den *Rahmen* des Gesprächs bezieht) ermöglicht es dem Gegenüber, sich der *Instabilität* der Auseinandersetzung mit schmerzhaften und negativen Gefühlen zu stellen. Interessanterweise ist in jüngster Zeit der Begriff der Rahmung auch als spezifisches systemisches Leitungsverständnis ins Gespräch gebracht worden. So sprechen Wedekind und Georgi (2005) von »orientierender Rahmung« und verstehen Führung nach dem Abschied von der Vorstellung der Instruierbarkeit organisationaler Abläufe als Qualität der Bereitstellung kreativ entwickelbarer Gestaltungsräume.

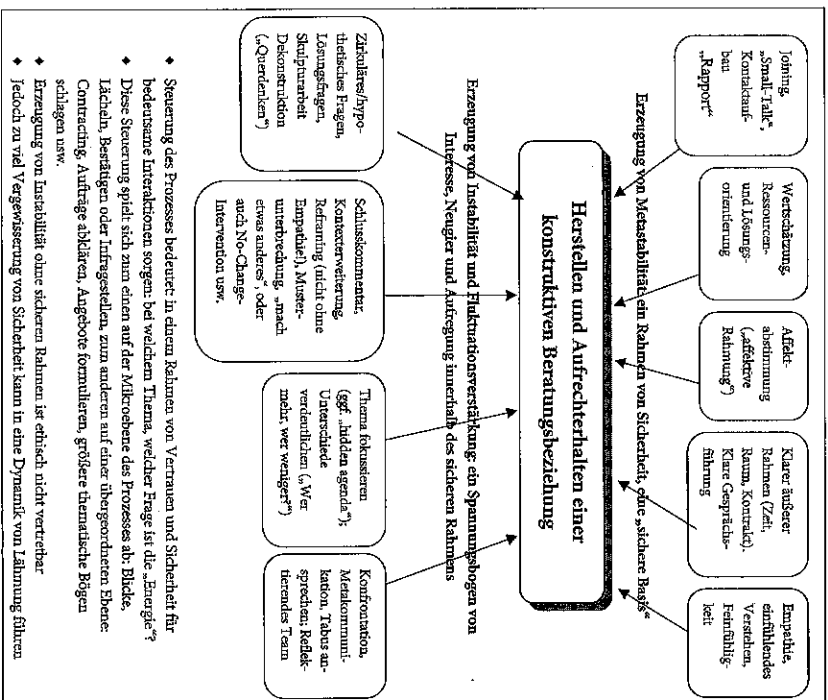


Abb. 1: Prozess(mit)steuerung in systemischer Beratung. Metastabilität: Vermeidung von Sicherheit

**Erzeugung von Instabilität**

Auf der »sicheren Basis« der Beratungsbeziehung geht es im nächsten Schritt darum, eine Qualität von Spannung aufrechtzuerhalten, die es möglich macht, dass die Ratsuchenden sich tatsächlich an die kritischen Punkte in ihren Auseinandersetzungen heranwagen. Ein gutes Beratungsgespräch braucht sowohl Neugier und Interesse als auch Aufregung und Mut. Der amerikanische Gestalt-Familientherapeut Wälder Kempler sagte einmal, Veränderung werde »im Feuer der Affekte« geschmiedet. Es ist also wesent-

lich, auf der Basis der stabilen Beziehung kritische Punkte anzuschneiden, nützig zu sein, durchaus auch provokative Fragen zu stellen und den Betroffenen zu helfen, sich mit Themen zu konfrontieren, die sie normalerweise vermeiden. Veränderungsrelevante Auseinandersetzungen sind mithin alles andere als ruhig und sachlich geführte Gespräche, denn es geht um affektiv hoch geladene Inhalte – umso wichtiger ist dabei das Bewusstseins, durch das Fundament des sicheren Rahmens getragen zu sein. (Dies ist der Kern der generischen Prinzipien s. Schiepek / Kröger / Eckert 2003).

Systemtheoretisch gesprochen, geht es an diesem Punkt darum, Fluktationsverstärkungen zu realisieren (Schiepek 2004). In diesem Zusammenhang hat der Begriff der »Deonstruktion« (White 1992) seine besondere Bedeutung: gerade durch »Querdenken« (Varga von Kibéd / Sparrer 2000), etwa durch das Umdrehen gewohnter Beschreibungen (z.B. die später vorgestellten Umdenkungen), durch ungewöhnliches Verhalten der Beraterin, durch Musterunterbrechungen, durch kleine Experimente wird versucht, die gewohnte Beschreibung der Wirklichkeit durcheinander zu bringen, um die Chance für neue Erfahrungen zu eröffnen. Die diesem Vorgehen zugrunde liegende Erkenntnis ist, dass die erwünschten hilfreichen Veränderungen als sich selbst organisierende Ordnungsübergänge stattfinden.

Wie Schiepek (ebd.) betont, ist es dabei sehr wichtig, den Kairos, den richtigen Zeitpunkt, zu beachten, denn die gleiche Intervention kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten sehr unterschiedliche Effekte zeitigen. Selbstorganisation bedeutet nicht »laufen lassen und das Beste hoffen«, sondern aktiv zu Prozess beizusteuern, die die Wahrscheinlichkeit solcher Ordnungsübergänge erhöhen – ohne darüber die Kontrolle zu haben (Loth 2005, S. 31).

Das skizzierte Spannungsfeld kann übrigens gut als »Diagnostikum« in der Supervision gesehen werden: Ist die Beratung von beiden Aspekten gekennzeichnet? Nichts ist langweiliger als eine Beratung, in der immer wieder die Sicherheit betont wird (»Sie brauchen jetzt nicht zu antworten, wenn Ihnen das zu schwer fällt«, »Fühlen Sie sich auch ganz wohl!«). Und nichts wäre gefährlicher als die Konfrontation mit schmerzhaften Inhalten ohne affektive sichere Basis. Die Erzeugung von Instabilität ohne tragende Beziehung ist ethisch nicht vertretbar.

## 1.2 Auftragsorientierung – Kundenorientierung

Zum Fundament der Beratung gehört es, sehr genau und sensibel zu sein für das *Auftragsgeschehen*, in das man sich hineinbegibt (von Schluppe /

Schweitzer 1996, S. 148ff.). Je größer und je formaler eine Organisation, desto anspruchsvoller und bedeutsamer wird eine sorgfältige Klärung des Beratungsauftrages: »Wer – will was – von wem – wann – in welchem Umfang – zu welchem Ziel?« (Schweitzer 1995). Denn mit der Zahl der Beteiligten und deren funktionellen Differenzierung (verschiedene Berufsgruppen, Hierarchien, Abteilungen, Arbeitsaufträge, evtl. Standorte) wird es unwahrscheinlicher, dass sich unter den Organisationsmitgliedern ein gemeinsamer geteilter Beratungswunsch entwickelt. Es sind in der Regel einige Organisationsmitglieder, die eine Beratung anstreben, an der viele andere teilnehmen sollen. Eine besondere Rolle spielt die Frage danach, welche Auftraggeber sozusagen »verdeckt« mit im Raum sitzen, wer also ein besonderes Interesse an dem (positiven oder negativen) Verlauf der Beratung haben könnte (vgl. Selvini Palazzoli et al. 1983). Wenn deren Erwartungen geklärt werden, ggf. durch ein gemeinsames Treffen, kann man sich u.U. viel Arbeit und Enttäuschung ersparen.

- Wer hatte ein besonderes Interesse daran, dass dieses Gespräch zustande kam? Was müssten wir tun, um ihn/sie zu enttäuschen / zufriedenzustellen?
- Wer hat die Beratung empfohlen, vielleicht Sie sogar hierher geschickt, zugewiesen? Was könnte es sein, was er/sie von uns erwartet?
- Wer hat ein größeres Interesse an diesem Gespräch: Sie oder der externe Auftraggeber? (auch möglich: Rangreihe der verschiedenen Beteiligten erstellen).

Der / die BeraterIn steht in gewisser Weise in der Mitte eines »Auftragskarussells« (von Schluppe 2009a). Abb. 2 skizziert am Beispiel eines Teampervisionsauftrages ein mögliches Geflecht. Bei den offenen Aufträgen, wie z.B. »die Teamkommunikation zu verbessern« – mag sich das Team durchaus einig zeigen. Doch können unter Umständen unausgesprochene Aufträge darunter liegen, wie im Beispiel in Abb. 2 der Wunsch von Teammitglied 1, der / die BeraterIn möge doch feststellen, dass alle Probleme darin begründet liegen, dass Teammitglied 2 schlicht und einfach unfähig sei. Nr. 2 wünscht sich dagegen unausgesprochen vor allem, vor Nr. 1 geschützt zu werden und Mitglied 3 vermittelt eine Harmonieregel des Teams.

Immer wieder geschieht es in therapeutischen Prozessen – und mehr noch gilt dies in dem stärker fokussierenden Setting der Beratung / Paartherapie, dass die »logische Buchhaltung« durcheinander geht. Erkennbar ist dies daran, dass man beginnt miteinander zu arbeiten, als sei bereits ein klarer Kontrakt erarbeitet. Der Ablaufplan in Abbildung 3

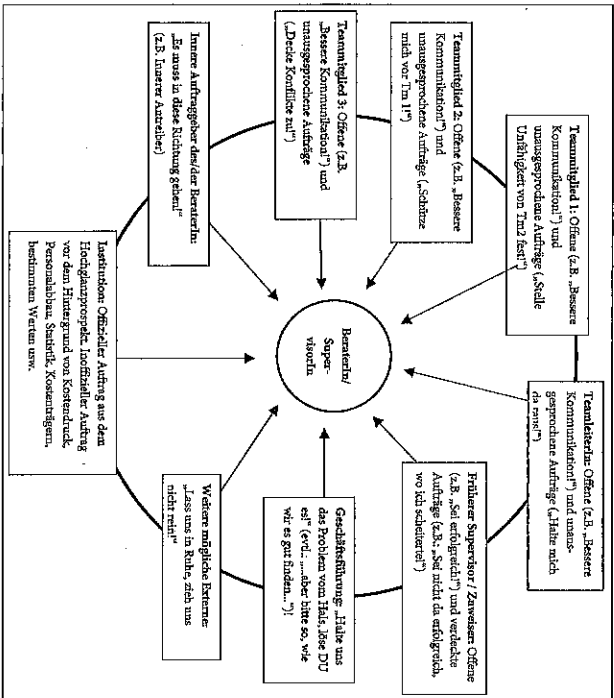


Abb. 2: Die Position des Beraters / der Beraterin im Geflecht der Auftraggeber-Transsupervision

hilft hier, sich darüber klar zu werden, auf welcher Ebene man sich jeweils befindet (aus von Schlippe 2009c, angelehnt an Loh 1998). Die Struktur kann dabei, auch wenn sie sich sehr »grundsätzlich« anhört und so, als sei sie nur im Erstgespräch bedeutsam, doch auch eine »Hintergrundstruktur« sein, die kontinuierlich wirksam ist und immer wieder innerlich abgefragt werden kann. Sie verhindert, dass man sich zu schnell vom Druck des geschilderten Problems oder Symptomats ergreifen lässt und zu arbeiten beginnt (also gewissermaßen aus dem Anlass sofort selbst den eigenen Kontrakt ableitet).

Kernfragen sind dabei:

- *Weiß ich, was der Anlass ist, der den Ratsuchenden zu mir bringt?*
- Meist ist es ein konkretes Ereignis, das den Ausschlag gab, aber das heißt nicht, dass es unbedingt die Basis für die gemeinsame Arbeit sein muss, auch wenn es vielleicht drastisch und plakativ ist, so dass man als BeraterIn unwillkürlich denkt, hier müsse Abhilfe geschaffen

werden (erkennbar daran, dass man schnell Ideen entwickelt, wie das Problem angegangen werden könnte oder gar müsste).

- *Weiß ich, was das konkrete Anliegen ist, das er / sie verwirklichen möchte?*

Diese Frage richtet hilft, schon genauer zu spezifizieren, in welche Richtung die Hoffnungen und Sehnsüchte, aber auch die Befürchtungen des Gegenübers gehen. In ihnen drückt sich implizit auch seine / ihre Alltagstheorie über das Zustandekommen des Problems / Symptomats aus, das daher an dieser Stelle erfragt werden sollte (ebenso wie die möglichen Anliegen anderer bedeutsamer Personen).

- *Weiß ich, was genau mein Gegenüber sich dabei von mir wünscht?*

Diese Frage zu stellen, kostet manchmal einiges an Überwindung: Der Gesprächspartner hat doch schon gesagt, was er / sie möchte! Doch ist diese Frage zentral, da sie beinhaltet, welche Rolle der Gesprächspartner sich für den Berater im Geschehen vorstellt. Erst wenn dies wirklich klar ist, kann man entscheiden, ob man sich auf das Geschehen einlassen will.

- *Bin ich bereit und in der Lage, genau dies zu bieten?*

Das ist dann sehr genau zu prüfen: Was von dem, was mein Gegenüber wünscht, kann ich leisten, was will ich, wozu bin ich bereit. Gegebenenfalls ist es möglich, an dieser Stelle einen guten Vorschlag auszubringen, der die Möglichkeiten und Grenzen beinhaltet.

Abbildung 3 skizziert den Ablauf der logischen Buchhaltung – der natürlich nicht starr eingehalten, sondern in der Praxis beweglich »umspielt« wird.

1. *Anlass: »Was führt Sie her?«*
  - Was führt Sie her, gab es einen Auslöser, einen aktuellen Anlass?
  - Warum wünschen Sie gerade jetzt Beratung?
2. *Anliegen: »Was möchten Sie hier erreichen?«*
  - Was soll heute hier geschehen?
  - Was soll am Ende der Sitzung / der Beratung / der Supervision geschehen sein, damit Sie sagen können (oder: jeder sagen kann): Es hat sich gelohnt?
  - Problemdefinition und Anliegen (bei mehreren Gesprächspartnern ggf. von jedem) erfragen, auch Nicht-Anwesende (vor allem Überweisende) können miteinbezogen werden.



*Mögliche Fragen:*

- Zur Problemerkklärung: Was vermuten Sie (bzw. ein anderer), wo das beklagte Problem liegt?
  - Zur Katastrophenphantasien: Was ist Ihre schlimmste Befürchtung?
  - Wie erklären Sie es sich, dass es nicht schlimmer ist?
  - Zu Lösungsversuchen: Was haben Sie bisher versucht? Gab es Annahmen?
  - Zu Lösungsideen: Was sollte passieren?
3. *Auftrag: »Was wollen Sie von mir?«*
- Was genau wollen Sie dabei von mir?
  - Womit würde ich Sie enttäuschen?
  - Wer sonst von den Anwesenden oder nicht Anwesenden möchte etwas von mir – und was genau? Möchten Sie das auch? Wie gehen wir mit möglichen Diskrepanzen der Interessen um?
4. *Kontrakt: »Was biete ich an?«*
- Das habe ich verstanden (zusammenfassen).
  - Wertschätzung von jedem: Jeder hat ein gutes Motiv!
  - Kooperationsbasis finden über:
    - a) *Passung / Abgrenzung:* das kann ich mit meinen Mitteln / können wir hier in der Institution leisten, das – zumindest in dieser Form – nicht; aber:
    - b) Angebot das kann ich Ihnen anbieten
  - Äußerer Rahmen (vorläufige Sitzungszahl, Ort, Geld usw.)
5. *(Zwischen-)Bilanz: »Wo stehen wir jetzt?«*
- War es bisher ein guter Weg? Sind Sie zufrieden?
- Bin ich zufrieden?
- Neue Ideen, Wünsche, ggf. modifizierter Kontrakt

Abb. 3: Vom Anlass über das Anliegen zum Contracting. Ein Leitfaden für das systemische Eisgespräch

Die Strukturierung der Auftragsituation mit Hilfe von Abbildung 3 wird häufig von Beratern als sehr hilfreich erlebt. Es empfiehlt sich daher, bei der Bearbeitung dieses Textes diese im Rahmen von Rollenspielen oder auch kleineren Praxisprojekten auszuprobieren und zu nutzen. Es besteht dabei jedoch keine Notwendigkeit, Anlässe und Anliegen konse-

quent hintereinander zu ordnen. »In der Regel entspricht es eher einem organischen Gesprächsverlauf, Anlässe und Anliegen hin- und herzu bewegen, mal mehr auf der einen, mal mehr auf der anderen Seite der Medaille« (Loth 2005). Methoden der ausführlicheren Erarbeitung der Auftragsituation mit Hilfe systemischer Fragen werden später vorgestellt.

Während in informellen und kleinen Systemen (Klassisch: Familien und Paare) die Auftragsklärung im ersten gemeinsamen Gespräch erfolgen kann, sollte sie nach unserer Erfahrung in der Organisationsberatung bereits im Vorfeld erfolgen. Zu Beginn der ersten Beratungssitzung sollten alle Anwesenden über Ziel und groben Ablauf derselben informiert sein – und damit die Chance gehabt haben, bei Ablehnung oder großem Unbehagen dieser Beratungssitzung fernzubleiben – notfalls per Krankmeldung, falls die Teilnahme zur Pflicht macht. Man sollte als Berater nicht darauf vertrauen, dass dies durch den Auftraggeber schon geleistet wurde, sondern dies selbst sicherstellen. Man sollte auch nicht darauf vertrauen, dass eine Beratungsanfrage gut durchdacht ist und eine Einladung zu einer beiderseits Erfolg versprechenden Kooperation darstellt. Eine gute Auftragsklärung kann auch dazu führen, dass eine angedachte Organisationsberatungsmaßnahme nicht stattfindet.

Für eine sorgfältige Auftragsklärung hat sich folgender Ablauf bewährt:

1. Telefonisch oder schriftlich machen wir eine grobe Vorabklärung des Anliegens sowie der äußeren Rahmenbedingungen (zeitlicher Umfang, Ort, Honorar).

2. In einem intensiven persönlichen Auftragsklärungsgespräch mit der Person oder Gruppe, die die Beratung sucht (im Folgenden »Auftraggeber« genannt) sprechen wir über diese Themen:

- (1) Ziele (gewünschte Beratungsergebnisse) und methodische Vorstellungen (gewünschte Beratungsmethode) des Auftraggebers

- (2) Beteiligter: Wer ist für diese Ziele wichtig? Wer soll eingeladen werden? Wer soll nicht eingeladen werden (und warum nicht)? Soll die Teilnahme verbindlich oder freiwillig sein (und warum)?

- (3) Euphorie, Skepsis und Einladungspolittik: Mattnagliche Haltung der Eingeladenen wie der nicht Eingeladenen zu der vorgesehenen Beratung; Überprüfung, ob die vorgesehene Einladungspolittik sinnvoll erscheint?

- (4) Vorerfahrungen: Gibt es Vorerfahrungen mit Organisationsberatung? Als wie erfolgreich oder erfolglos werden diese erinnert? An welche davon sollte man anknüpfen, an welche nicht?

(5) Ablauf: Welche Themen sollen in welcher Reihenfolge und in welcher Form behandelt werden? Welche Beratungsformen wären für die Eingeladenen »allzu langweilig«, welche »allzu experimentell«, welche »anregend« und welche »genau passend«?

(6) Bilanz: Lohnt sich nach den Ergebnissen des Auftragsklärungsgesprächs die vorgesehene Beratung überhaupt? Soll es bei dem Plan bleiben, oder haben sich andere, evtl. erfolgversprechendere Handlungsideen entwickelt? Wie sähen diese aus?

3. Eventuell ist nun die geplante Beratung schon beendet, bevor sie anfangt. Erscheint sie sinnvoll, dann entwickeln wir als Berater einen Ablaufplan, der Ziele, Themen, Arbeitsformen, Zeitplan und Ort der Beratung beschreibt. Je mehr und je beratungsumfährtere Teilnehmer, umso genauer beschreiben wir unseren Ablaufplan. Nach unserer Erfahrung reduziert diese Transparenz jenen Teil der allfälligen Befürchtungen, die mit der Unvorhersagbarkeit des Beratungsereignisses zusammenhängen.

4. Diesen Ablaufplan senden oder mailen wir allen vorgesehenen Teilnehmern zu – mit der Bitte, uns noch vor der Veranstaltung eine Rückmeldung zu geben. Idealerweise holen wir uns diese Rückmeldung »persönlich« ab, z.B. als kurze Besucher einer routinemäßigen Abteilungskonferenz oder in einer kurzen Telefonkonferenz mit den Vertretern wichtiger Teilnehmergruppen (z.B. Betriebsrat, Außendienstmitarbeiter, Pflegedienst).

Es empfiehlt sich, sich daran zu gewöhnen, regelmäßig die Arbeit an dem vereinbarten Contracting und den bislang erarbeiteten Zwischenergebnissen zu evaluieren. Hargens (2005) schlägt vor, etwa jede siebte Frage so zu formulieren: »Wenn wir so darüber reden und an Ihrem Anliegen arbeiten, kommen Sie dann Ihrem Ziel näher oder nicht?«

#### Literatur zum Weiterlesen

- Schlippe, A. von (2003). Grundlagen systemischer Beratung. In: Zander, B. / Knorr, M. (Hg.). Systemische Arbeit in der Erziehungsberatung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 30-54
- Schwitzer, J. (1995). Kundenorientierung als systemische Dienstleistungsphilosophie. Familiendynamik 20 (3), 292-313

## Unfreiwilligkeit und Dreieckskontrakte

*Eng mit dem Thema »Auftragsklärung« ist das der Entwicklung eines Kontraktes verbunden. Kontrakte können formal und inhaltlich gestaltet werden und eine mehr oder weniger detaillierte Festlegung auf vereinbarte Ziele einhalten. Einigkeit besteht darin, dass diese Ziele, auch wenn sie explizit formuliert worden sind, nicht so eng ausgelegt werden sollten, dass sie kein »Nachjustieren« mehr ermöglichen. Daher ist eigentlich das englische »Contracting« dem statischen Nomen »Kontrakt« vorzuziehen, da darin der Prozesscharakter deutlicher wird. Besonders bedeutsam sind in diesem Zusammenhang noch zwei Themen, die in Beratungen immer wieder thematisiert werden: Unfreiwilligkeit und Dreieckskontrakte.*

### 2.1 Systemisches Arbeiten im Kontext von Unfreiwilligkeit

Nicht selten wird durch eine Klärung des Auftragskontextes deutlich, dass die direkten Gesprächspartner an dem Gespräch eigentlich gar nicht interessiert sind und nur kommen, weil sie »müssen« (Liechti 2009).

Ein straffällig gewordener Mann kommt nur unter gerichtlicher Auflage zum Psychotherapeuten; ein Abteilungsleiter besucht einen Coach, weil er ohne Verbesserung seiner Performance seinen Job zu verlieren droht; Eltern stimmen einer aufsuchenden Familientherapie zu, weil ihnen sonst das Sorgerecht entzogen wird. Hier ist die Fähigkeit besonders gefragt, mit den unfreiwilligen Gesprächspartnern eine Kooperationsbeziehung aufzubauen. Der Schlüssel liegt darin, Unfreiwilligkeit (Kooperationsverweigerung) als ein *Lösungsverhalten* anzusehen (Olsen 1999, 2005). Das bedeutet die Bereitschaft, mögliche Bedeutungen unfreiwilligen Verhaltens zu verstehen und darin liegende Kooperationspotenziale zu erschließen. So kann unfreiwilliges Verhalten ein Hinweis darauf sein, dass die Problemdefinition einer dritten Person abgelehnt wird – und somit eine wichtige Ressource für die Identität des Betrof-

fenen darstellen, in der Verweigerung liegt seine ganze Kraft und der Schlüssel zu seinem persönlichen Selbstwertgefühl. Wenn diese Qualitäten anerkannt und gewürdigt werden, kann das schon ein wichtiger Schritt in Richtung auf mehr Kooperation sein.

Es ist daher wichtig zu vermeiden, in einen Machtkampf über die »richtige« Problemdefinition zu geraten. Startdessen sollte untersucht werden, wie die konkrete Situation genutzt werden kann. In dem »unmöglichen Dreieck« zwischen einer Kontrollinstitution, die Druck oder gar Zwang ausübt, einem Klienten(system) der / das kein Problem benennt oder das Problem völlig anders verortet und einem / einer BeraterIn, der / die eine minimale Eigenmotivation als Grundlage der Kooperation erwartet, bietet sich ein Kooperationsangebot der folgenden Form an:

- Wie kann ich Ihnen helfen,
- dass die anderen Sie in Ruhe lassen,
  - dass die anderen nicht mehr denken, dass Sie ...
  - dass Sie mich so schnell wie möglich wieder loswerden?

Ein Fragemuster wie das folgende könnte helfen, einem Kooperationskontrakt näher zu kommen:

- Was ist es, dass Sie hierher kommen?
- Was veranlasst ihn / sie anzunehmen, dass Sie hierher kommen sollten?
- Was möchte er oder sie, was hier gesehen soll? Wie erklärt er das Problem? (Problem- und Zieldefinition des Dritten)
- Ist das etwas, was auch Sie wollen? Sind Sie damit einverstanden? Wenn ja, kann ein Kontrakt entwickelt werden.
- Bei »nein« können verschiedene Fragebereiche wichtig sein, z.B.:
  - Was möchten Sie durch Ihr Kommen erreichen? (Es ist sinnvoll, davon auszugehen, dass bereits das Kommen ein Minimum an Kooperationsbereitschaft beinhaltet – und sei es, um den Dritten zufriedenzustellen.)
  - Wissen Sie, was der / die Dritte von Ihnen konkret an Veränderung möchte? (An dieser Stelle kann dann ggf. entschieden werden, zu einem Gespräch zu dritt einzuladen oder dem / die KlientIn zu bitten, diese Frage mit dem Dritten abzuklären.)
- Welche Konsequenzen entstehen, wenn Sie nicht zu den Sitzungen kommen? Was sind Sie bereit zu tun, um die Konsequenzen zu vermeiden? Wie kann ich dazu beitragen, dass Sie mich schnellstmöglich wieder loswerden?

Wenn es nicht gelingt, zu einem Kooperationsansatz zu kommen, sollte nach einer Möglichkeit gesucht werden, das Verhalten des Gesprächspartners wertschätzend zu beschreiben, indem etwa die Bereitschaft betont wird, sehr viel zu investieren und auch zu riskieren, um aufrichtig zu bleiben und sich nicht verbiegen zu lassen. Das Gespräch kann beendet werden mit der Möglichkeit, sich wieder zu melden oder es sollten Bedingungen formuliert werden, unter denen der / die BeraterIn zu weiterer Kooperation bereit ist (Wälder u. Peller 1994).

## 2.2 Dreieckskontrakte

Eng mit dem Thema Unfreiwilligkeit verbunden ist das Thema, wie ein Dritter, der nicht unmittelbar in die Situation einbezogen ist, trotzdem als Vertragspartner angesehen werden kann. Ein Dreieckskontrakt, auch »Triadisches Contracting« genannt, um den Prozesscharakter des Geschehens stärker zu betonen, ist in allen Fällen angezeigt, in denen man es mit mehr als einem Auftraggeber zu tun hat. In der Zeichnung kann A eine Einzelperson, ein Team oder eine Familie sein, B der / die BeraterIn, C kann dann ein Chef, ein Geldgeber, eine Behörde, der Lehrer des Kindes – aber auch die eigene Institution sein, die bestimmte Regeln oder Beschränkungen setzt.

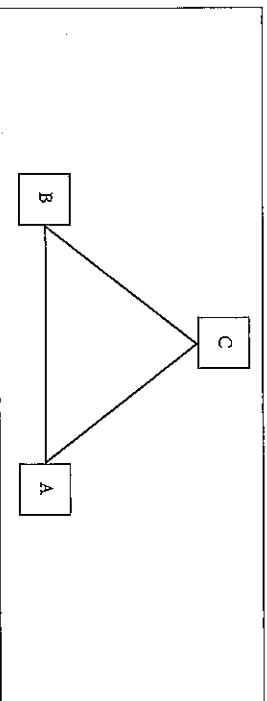


Abb. 4: Triadisches Contracting

Generell gilt: Die Rolle des Dritten muss gut abgeklärt sein. Die Frage danach, was der / die Dritte für eine Vorstellung davon hat, was in der Beratung passiert, sollte unbedingt gestellt werden. Falls C ein eigener Auftraggeber ist (z.B. die eigene Institution, etwa im Falle eines organisationsinternen Coachings), sollte gut geklärt sein, wie viel Handlungspielraum man hat und wo die Institution nicht mehr miteingreift. Falls A (Klient)

nicht weiß, was C von ihm in der Beratungssituation erwartet, kann er / sie noch einmal zu C geschickt werden, um die Ziele von C abzuklären, oder es erfolgt eine anfängliche Sitzung der drei Parteien. Wenn A und C keine gemeinsamen Ziele finden können, ist abzuklären, ob A zumindest bereit ist, zu kooperieren, um C zufriedenzustellen (Kontraktform wie oben bereits skizziert: »Wie kann ich als BeraterIn Ihnen helfen, mich so schnell wie möglich wieder loszuwerden?«). Der Skepsis von Klienten gegenüber eine wertschätzende Perspektive einzunehmen, ist besonders im Kontext unfreiwilliger Konstellationen bedeutsam.

Dreieckskontrakte als »Grundraster für Rollenklarheit« (Kallabis 1992) regeln das Interaktionsgefüge und schaffen Transparenz und Verbindlichkeit. Sie sollen vor allem in der Supervision oder im Coaching dann geschlossen werden, wenn C die Maßnahme bezahlt, wenn C (z.B. als Vorgesetzter) angeordnet hat, dass A in Beratung geht oder wenn C in anderer Form in einer Machtposition gegenüber A steht und das Beratungsergebnis Auswirkungen auf diese Beziehung hat (z.B. ein Chef, der droht, einer Mitarbeiterin zu kündigen, wenn nicht bestimmte Coachingziele erreicht werden). Neben den formalen Aspekten (Teilnehmerkreis, Zeit, Geld, Absageregelung und Umgang mit ausgefallenen Sitzungen) sollte eine Vereinbarung darüber getroffen werden, was Sinn und Zweck des Vorgehens ist, wie eine ggf. Berichterstattung aussehen könnte. Wichtig ist an dieser Stelle eine Klärung von Schweigepflichtregeln bzw. allgemein von Vertraulichkeit.

Der Chef einer onkologischen Station ermöglicht dem Team auf dessen Wunsch hin eine regelmäßige Fallsupervision, die er aus Ambulanzmitteln bezahlt. Einvernehmlich wird entschieden, dass er nicht an den Gesprächen teilnimmt. Es wird ein Kontrakt über ein Jahr geschlossen, der maximal zweimal je um ein Jahr verlängert werden kann. Jeweils am Ende des Jahres formuliert der Supervisor einen schriftlichen Prozessverlaufsbericht, der an alle Beteiligten und an den Chefarzt geschickt wird.

### Literatur zum Weiterlesen

- Conen, M.-I. (2007). Ressourcenorientierung als therapeutische Grundhaltung. *Famulindynamik* 32(1), 41-54
- Liechti, J. (2009). Dann komm ich halt, sag aber nichts. Motivierung Jugendlicher in Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl Auer Systeme

## Ein systemisches Verständnis von »Problemen«

Wenn das Fundament gelegt ist, ist man oft schon mittendrin in der Beratungsarbeit. Der »Klebstoff sozialer Systeme« besteht aus vielfältigen Metaperspektiven, also aus den Bildern, Gedanken und Gefühlen, die die einzelnen Systemmitglieder von den Bildern, Gedanken und Gefühlen ihrer Mit-Mitglieder haben. Praktisch alle systemischen Methoden zielen darauf ab, Zugang zu diesen Beschreibungen zu finden, mit denen Menschen sich (gemeinsam) unglücklich machen, und sie sind dabei gleichzeitig dynamisch: Information wird nicht nur abgefragt, sondern gleichzeitig neu erzeugt. Zugang heißt also immer auch Intervention: In dem Moment, in dem eine BeraterIn im Besein Dritter ein Systemmitglied befragt, erhält nicht nur er / sie eine Information darüber, wie dieses die Familie / die Gruppe / das Team sieht. Sondern es erfahren dadurch gleichzeitig auch die anderen am Gespräch Beteiligten neue Informationen, die das Gefüge ihrer Erwartungs-Erwartungen verändern können.

So ist es ein Unterschied, ob beispielsweise in einem Leitungsteamcoaching der Pflegedienstleiter gefragt wird, welche Qualitäten er an dem Verwaltungsleiter besonders schätzt, oder ob er gefragt wird, was er meint, wie dieser diese Frage beantworten würde – oder ob der Chefarzt sagen soll, wie nach seiner Einschätzung der Verwaltungsleiter antworten würde. In den unterschiedlichen Antworten bekommen die Systemmitglieder auf sehr verschiedenen Ebenen Rückmeldung darüber, wie sie von den anderen wahrgenommen werden.

### 3.1 Problemdeterminierte Systeme

Der von Goolishian und MitarbeiterIn (Goolishian / Anderson 1997) eingeführte Begriff »Problemdeterminiertes System« (verkürzt auch: Problemsystem) verdeutlicht die systemische Grundidee der Problem-

entstehung: Nicht ein System (z.B. eine Familie, eine Klinik, eine Firma) »hat« das Problem als zu ihm gehörendes Strukturmerkmal. Vielmehr kann man die Dinge auch andersherum betrachten: Um ein wie auch immer, möglicherweise sogar zufällig entstandenes Verhalten oder Thema herum entwickelt sich ein durch die Kommunikationen über das Problem charakterisiertes Sozialsystem: Ein Problem »erschafft« ein Problemsystem. Mit diesem Begriff wird versucht, das Ineinandergreifen der verschiedenen Beschreibungen zu skizzieren, die das hervorbringen, was wir gewohnt sind, »Probleme« zu nennen.

Ein solches Verständnis hat viele weitreichende Implikationen. Probleme werden nicht als Ausdruck einer »Dysfunktionalität« (einer Pathologie) eines psychischen oder sozialen Systems gesehen, sondern als Verkettung von Umständen im Sinne der oben beschriebenen Attraktorbildung: Eine Gruppe von Menschen hat in ihrem Miteinander eine bestimmte Form von Kommunikationsmuster entwickelt, ihr Denken, Erleben und Verhalten wird nun von diesem Muster »versklavt«.

Der Unterschied zur gewohnten Beschreibung lässt sich durch ein Gedanken-spiel verdeutlichen: Wenn drei Personen so zueinander stehen, dass sie gemeinsam ein Dreieck bilden – wo »ist« dann das Dreieck? »Sicht« es dieses Dreieck oder wird das Dreieck nicht vielmehr durch die besondere Weise gebildet, wie diese drei Personen zueinander stehen? Wenn sie sich in eine Linie stellen, ist das Dreieck verschwunden! Probleme werden aus systemischer Sicht eher als (natürlich komplexere) Konstellationen betrachtet, nicht als »Hardware«.

Problemsysteme können sich aus ganz verschiedenen Handlungen ganz verschiedener Akteure auf ganz verschiedenen Systemebenen zusammensetzen: das Problemsystem Psychose etwa aus dem, was ein Patient tut, seinem Nachbarn, einem Polizisten, einem Krankenwagenfahrer, verschiedenen Mitarbeitern einer Nervenklinik, verbunden mit einer (psychiatrischen) Krankheitslehre und den Handlungen um eine zu erwartende Frührente; das Problemsystem »mangelnde Leistung einer Abteilung« aus den Interaktionen der fünf Mitarbeiter, dem Abteilungsleiter und seinem Vorgesetzten, dem Betriebsprüfer vor dem Hintergrund einer Konjunkturfalte.

Entsprechend sind lösungsorientierte Interventionen auf ganz verschiedenen Ebenen möglich. Häufig ist eine Generalsanierung desjenigen sozialen Systems, in dem das Problem als erstes bemerkt und beklagt wird, gar nicht erforderlich. Denn nicht das System muss sich verändern,

sondern »nur« die Kommunikationen rund ums Problem. Ein Problem gilt als gelöst, wenn alle – oder zumindest die wichtigsten Leute – meinen, dass das Problem gelöst sei. Diese Idee legt weitreichenden Missionierungsideen unter Beratern und Therapeuten gewisse Zügel an.

### 3.2 Was »ist« ein Problem?

Ein Problem ist in dieser Beschreibung etwas, das von jemandem einerseits als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen wird, andererseits aber auch als prinzipiell veränderbar (von Schlippe / Schweitzer 1996).

- *Ein Zustand:* Wenn ein Problem von einer Reihe von Personen als Zustand angesehen wird, ist dies eine Selektionsleistung. Aus vielen gleichzeitigen Prozessen wird einer bzw. werden einige in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt, es wird ihm ein Name gegeben, andere Prozesse treten in den Hintergrund. Und dies geschieht nicht nur einmal! Eine Fülle von Handlungen und Kommunikationen, die von verschiedenen Personen als »immer das Gleiche« oder »es ändert sich nichts« beschrieben werden, sind nötig, um das aufrechtzuerhalten, was dann schließlich »Problem« genannt wird.
- *Von jemandem:* Es braucht immer einen oder mehrere Beobachter, die einen Zustand entdecken und beschreiben. Diese können sich einig sein oder sich auch heftig darüber streiten, ob etwas ein Problem ist und wo das Problem wirklich liegt.
- *Unerwünscht / veränderungsbedürftig:* Der Zustand wird von zumindest einigen der Beschreibenden als unerwünscht bzw. veränderungsbedürftig beschrieben. Er gilt als nicht in Ordnung und darin liegt das Motiv, ihn zu ändern bzw. darauf zu dringen, dass ihn jemand ändert.
- *Veränderbar:* Der Zustand gilt als prinzipiell veränderbar, d.h. er wird zumindest von einigen am Prozess beteiligten Personen (»Mitgliedern«) als veränderbar beschrieben. Probleme unterscheiden sich vom Schicksal von Pech, von Tragödien dadurch, dass zumindest irgendein Mensch glaubt, irgendein Beteiligter des Problemsystems (meist ein anderer ...) könne den unerwünschten Zustand wieder beenden. Meist ist der Dissens der verschiedenen Beschreibungen bereits ein Teil des »Problems«.

Das Zusammenwirken dieser Faktoren konstituiert das, was schließlich als »Problem« beschrieben wird. Es ist ein wesentlicher Teil des Beratungspro-

zesses, die an dem Zustandekommen des Problem»zustands« beteiligten Personen und Kommunikationen zu identifizieren und in den Lösungsprozess – leibhaftig oder zumindest in Gedanken – mit einzubeziehen. Erscheint der Zustand als bedauerlich, aber als unveränderbar (durch die Beteiligten), bezeichnen wir ihn als Restriktion. Über die Veränderbarkeit von Unveränderbarem lohnt nicht zu sprechen – wohl aber darüber, wie man bestmöglich aushalten und ertragen kann, was man nicht verändern kann. Oder wie man am ausdauerndsten warten kann auf jenen Moment (die alten Griechen nannten ihn »Kairos«, den günstigsten Augenblick), an dem eine Veränderung in der Zukunft vielleicht doch möglich wird.

### 3.3 Wie werden Probleme erzeugt?

Vereinfacht lässt sich die Erzeugung eines Problems so skizzieren:

#### *Problemlücke – Problemerkennung*

Jemand (z.B. ein oder mehrere Familienmitglieder, Lehrer, Vorgesetzte, Polizeibeamte, Berater) kommt beim Beobachten des Verhaltens eines oder mehrerer anderer Menschen (Ehpartner, Familienmitglieder, Schüler, Betriebsabteilung, Tatverdächtige) oder bei der Beobachtung seiner Selbst zu der Idee, hier sei »etwas nicht in Ordnung«.

#### *Entstehung eines problemdeterminierten Kommunikationssystems*

Diese Idee verbreitet sich in der Kommunikation mit anderen in der Weise, dass das Problem zum hauptsächlichsten Inhalt und Mittelpunkt der kommunikativen Beziehungen der beteiligten Menschen wird. Immer mehr Menschen werden einbezogen, und zugleich verengt sich deren kollektive Aufmerksamkeit immer mehr auf das, was »nützlich in Ordnung ist«.

#### *Problemerkennung*

Es wird eine »Erklärung« für das Problem gesucht, gefunden und ausgehandelt, die einerseits so plausibel ist, dass sie überlebt, aber andererseits keinen gangbaren Ausweg, keine Lösungswege anbietet. Einige Arten von Erklärungen mit Ausweglosigkeitseigenschaften eignen sich dafür besonders. – »Vergangenheit als Schicksal«-Erklärungen, welche irreversiblen Ereignissen in der Vergangenheit (Fehlern, Schuld, frühkindlicher Traumatisierung, genetischen Defekten, Unfall- oder Vergiftungsfolgen) einen determinierenden, nicht mehr korrigierbaren Einfluss auf das

aktuelle Problem zuschreiben, etwa »er ist an dieser Beziehung zerbrochen«, »sie ist seelisch vernichtet«.

– Erklärungen, die komplexe zwischenmenschliche Konstellationen zur »Schuld« der individuellen Eigenschaften eines einzelnen Beteiligten verantwortlich machen, dem gleichzeitig die Fähigkeit oder der Wille zur Lösung der Probleme abgesprochen wird (ein »böses« Kind – »im Kern schlecht«, ein »absolut unfähiger« Kollege, eine »total marode« Organisation).

– »Wir sind alle zu klein und schwach«: Erklärungen, die alle Problem-beteiligten für hilflos erklären und die Lösungsmacht einer außenstehenden dritten Partei zuschreiben, auf die man aber keinen Einfluss zu haben glaubt: »Die da oben«, »die Gesellschaft«, »Gott«, »der KGB / die CIA«, »der Markt« – »seine Eltern haben ihn so im Griff, dass er einfach unfähig ist, sich aus der Umklammerung zu lösen«.

#### *Problemenstabilisierendes Handeln*

Alle Beteiligten verhalten sich dauerhaft so, als ob es keinen Weg aus dem Problem gebe bzw. als sei die Lösung ausschließlich in der Hand irgendeiner anderen Person. Hier zeigt sich besonders deutlich die *Kraft der Beschreibungen*. Denn da, wo die Sprache dazu verleitet, keine Lösungen – oder nur eine einzige – zu sehen, lassen sich auch keine neuen kreativen Wege finden. In problemstabilisierenden Dauerbeziehungen werden darüber hinaus oft besonders stark symmetrische und komplementäre Beziehungsformen eingenommen, die sich wechselseitig verstärken und stabilisieren.

### 3.4 Konsequenzen für das Handeln in der systemischen Beratung

Wenn ein Problem nicht als »Ding« behandelt wird, das besteht, dann ist es weniger interessant, zu fragen, wann »es« entstanden ist und wer dafür verantwortlich ist, sondern zu versuchen, in den Beschreibungen der verschiedenen Mitglieder eines Problemsystems Unterschiede herauszuarbeiten: Unterschiede in der Definition des Problems als Problem, Unterschiede in den Perspektiven, in der Problemerkennung, in den Lösungsideen und der Prognose. In der Beratungssituation wird kontinuierlich versucht, Reflexivität einzuführen, d.h. die Beteiligten einzuladen, die eigenen Vorannahmen, die eigenen Beschreibungen in Frage zu stellen, andere mögliche Einschätzungen der »Wirklichkeit« des Problems

wahrzunehmen und die unterschiedlichen Folgen verschiedener Standpunkte zu bedenken. Etwas Weiteres sollte nicht vergessen werden: Nicht nur ein Problem, auch ein Fortschritt ist in viel stärkerem Maße, als wir denken, ein sozial konstruiertes Phänomen. »Wenn ein Fortschritt eintreten soll, muss zuerst jemand da sein, der ihn bemerkt und mit anderen darüber spricht« (Furman u. Ahola 1995, S. 156).

Mithilfe des folgenden Schemas können Sie die Problembeschreibungen Ihres Gegenübers dekonstruieren. Es eignet sich als Strukturierungshilfe, um nicht in einer erstarrten Form von Problembeschreibung zu »versinken«.

Setzen Sie sich zu dritt zusammen: A schildert ein Problem, und zwar bewusst in einer festgelegten Weise: So ist das Problem (die Person, der Sachverhalt usw.). B stellt Fragen, die in diese Problembeschreibung *Unterschiede* einführen. C beobachtet, wie die Fragen wirken und kann ggf. als Unterstützung für B fungieren.

#### 1. Kontext der Beratung

Wer hatte das größte Interesse, hierher zu kommen, wer das zweitgrößte / das wenigste? (Anwesende und Abwesende!) Was verspricht er / sie sich von der Arbeit hier? Wann wäre er / sie zufrieden / enttäuscht?

#### 2. Perspektiven

Wer ist an der Beschreibung des Problems beteiligt? Wer hat eine Meinung zu dem Problem? Sind alle einverstanden, dass es als ein Problem bezeichnet wird? Gibt es jemanden, der es nicht so sieht, jemanden, der es als noch schlimmer einschätzt als Sie?

Auch hypothetische Perspektiven können dabei interessant sein: Gesetzten Fall, Ihr Vater würde noch leben, wie würde er das Problem beschreiben? Was würde Ihr Mitarbeiter, über den wir gerade reden, sagen, wenn er jetzt hier wäre und uns zuhörte?

#### 3. Zeitperspektive, zeitlicher Kontext

Wer hat es als Erster als Problem bemerkt? In welcher Situation wurde es erstmals als Problem bemerkt? Welche Veränderungen standen in der Zeit an bzw. waren abgeschlossen? Wie kommt es, dass Sie gerade jetzt eine Beratung suchen und nicht vor / in einem halben Jahr? Wie hätten Sie das Problem vor einem halben Jahr beschrieben, was denken Sie, wie werden Sie es in einem halben Jahr beschreiben?

#### 4. Intensität

Wie groß schätzen Sie auf einer Skala von 1-10 die Belastung für Sie ein, wie groß für andere bedeutsame Personen? Wie gravierend schätzt Ihr Vater / Ihre Frau / Ihr Chef usw. das Problem ein? Wer macht sich die meisten Sorgen? Wem ist es am ehesten gleichgültig? (Rangfolge).

Was wäre für wen das Schlimmste, wenn sich am Problem nichts ändert?

#### 5. Problemerkklärung

Wer hat welche Erklärung für das Problem? Wie erklären Sie es sich, dass es Unterschiede gibt (bzw. keine ...)? Wenn Sie eine andere Erklärung wählen würden, welche Auswirkungen hätte das auf das geschilderte Problem?

#### 6. Ausnahmen

Gibt es Zeiten, in denen Sie (oder: eine andere Person) erfolgreich mit dem Problem umgehen können? Wann tritt das Problem nicht auf? Wie erklären Sie sich, dass das möglich ist? Über welche Fähigkeiten verfügen Sie / andere, die das möglich machen?

#### 7. Lösungsideen und Prognose

Was glauben Sie / glaubt ein anderer, was geschehen müsste, dass das Problem gelöst wird? Wer ist da optimistisch, wer pessimistisch? Gesetzten Fall, heute Nacht geschieht ein Wunder und das Problem ist verschwunden: Woran würde wer das am nächsten Tag als erstes merken und wann? Gesetzten Fall, das Problem ändert sich langfristig nicht, – welche Auswirkungen hätte das für Sie? Bei unseren Vorüberlegungen ergab sich eine ganz verrückte Idee: Angenommen, Sie würden sich entscheiden, xy zu tun (= etwas sehr Ausgefallenes), was würde passieren?

#### Literatur zum Weiterlesen

- Goollshian, H. / Anderson, H. (1997). Menschliche Systeme. In: Reiter, L. et al. (Hrsg.) 253-288
- Schluppe, A. von / Schweitzer, J. (1996). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht