



# Lösung? – Eine Orientierung

## *Lösungsorientierung als Wegbahnung zu einem besseren Selbst- und Welterleben*

Karl Wimmer, Jänner 2022

### Inhalt

1	Einleitung: Wo ist die Lösung? .....	1
2	Was also ist (systemische) ‚Lösungsorientierung‘? .....	2
3	Problem- versus Lösungsorientierung .....	3
4	Zentrale Faktoren in der Veränderungsarbeit .....	4
5	Wichtige Faktoren bei der Zieldefinition .....	4
6	Zur ‚Utilisierung‘ von Symptomen .....	5
7	Der Berater führt – doch den Weg findet der Kunde .....	7
8	Noch etwas zur Wertefrage .....	13
9	Zusammenfassung – und: Wann ist Beratung erfolgreich? ..	14
10	Literatur .....	15

## 1 Einleitung: Wo ist die Lösung?

*Kommunikation ist eine Kette mehr oder weniger nützlicher Missverständnisse.*  
(Steve de Shazer)<sup>1</sup>

Ich erinnere mich an einen Klienten, der zu mir kam – wie üblich mit einem „Problem“. Er hatte sich erkundigt und wusste, dass ich „systemisch“ und „lösungsorientiert“ arbeiten würde. Das Problem konnte er relativ präzise schildern – jedenfalls sein Erleben dessen. Dann lehnte er sich zurück und sah mich fragend an: Und - wie geht jetzt die „Lösung“? Seine Erwartungshaltung: Ich solle ihm nun die „Lösung“ präsentieren, nachdem er doch das Problem so kompetent beschrieben hatte.

<sup>1</sup> Steve de Shazer (1940-2005), war ein amerikanischer Psychotherapeut und Autor. Er gilt als Begründer der *Lösungsfokussierten Kurz(zeit)therapie*; Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Steve\\_de\\_Shazer](https://de.wikipedia.org/wiki/Steve_de_Shazer)

Nun, das ist (war) ein gar nicht so seltenes Missverständnis, denn das hat auch Tradition: der Kunde/Klient als Meister für das Problem und der Coach/Therapeut<sup>2</sup> als Meister für die Lösung. Diese Sichtweise hat durchaus Tradition und das hält sich vereinzelt noch als hartnäckiges Missverständnis bis in die heutige (aufgeklärte) Zeit: Beratung als das „Geben von Ratschlägen“. Doch die meisten von uns wissen inzwischen: Das funktioniert vielleicht in der technischen, nicht aber in der psycho-sozialen Welt.<sup>3</sup>

## 2 Was also ist (systemische) „Lösungsorientierung“?

*Problemtalk creates problems. Solutiontalk creates solutions.*

(Steve de Shazer)

Mit dieser Aussage des Altmeisters der lösungsorientierten Kurz(zeit)therapie, Steve de Shazer, wird auch deutlich: Vielleicht hatte ich dem oben erwähnten Kunden auch bereits zu viel Raum gelassen, sein „Problem“ zu schildern und ihn damit in seinem „Problemerleben“, bzw. in seiner „Problemtrance“ geradezu verstärkt. Steve würde das jedenfalls so nicht machen. Er würde sich überhaupt kein „Problem“ schildern lassen, sondern gleich Fragen in Richtung „Lösung“ stellen. Fragen nach dem Ziel, nach (gelungenen) Ausnahmen (vom Problemerleben), Fragen nach „Unterschieden“, „Ressourcen“ etc.<sup>4</sup>

Damit kommen wir dem Kern der Sache schon näher: „Lösungsorientierung“ im Sinne von Steve de Shazer ist von „Ressourcenorientierung“ nicht zu trennen. Der Blick wird auf vorhandene Fähigkeiten gerichtet, die Orientierung an den Stärken bekommt mehr Gewicht als die Analyse der Schwächen. Auch die sogenannte „Störung“ bzw. das „Problemerleben“ und die „Problembeschreibung“ kann vielfach zunächst als Kompetenz betrachtet werden, als der Versuch bzw. das (erfolglose) Bemühen, ein bestimmtes „Problem“ zu lösen. So ist z.B. ein psychosomatisches Problem häufig der Versuch des Organismus, mit einer äußeren Störung (z.B. Überforderung) umzugehen - im Extrem dadurch, dass der Körper ruhig (= krank) gestellt wird.

Im Prinzip geht es darum, nicht „Probleme zu lösen“, sondern „Lösungen zu entwickeln“, d.h. der Fokus wird hauptsächlich auf mögliche Lösungen gerichtet und nur soviel wie nötig auf das Problem (Problemwürdigung). Das ist häufig der Unterschied, der einen Unterschied macht, da der (innere und äußere) Suchprozess dadurch zumeist freier ist von der Problemtrance und dadurch automatisch mehr Lösungspotenzial zur Verfügung steht.

Als systemisch-lösungsorientierter Berater, Coach oder Therapeut geben wir keine „Lösung“ vor, sondern begleiten den Kunden/Klienten dabei, seine Lösung und seinen Weg in die Veränderung zu (er-)finden. Folgendes Schema soll dies in einer gewissen Weise anschaulich machen:

<sup>2</sup> Wichtige Anmerkung: Die hier aufgrund der Einfachheit und Lesbarkeit meist einseitig männlich dominierte Schreibweise gilt aber auf jeden Fall auch stellvertretend für sämtliche Geschlechter.

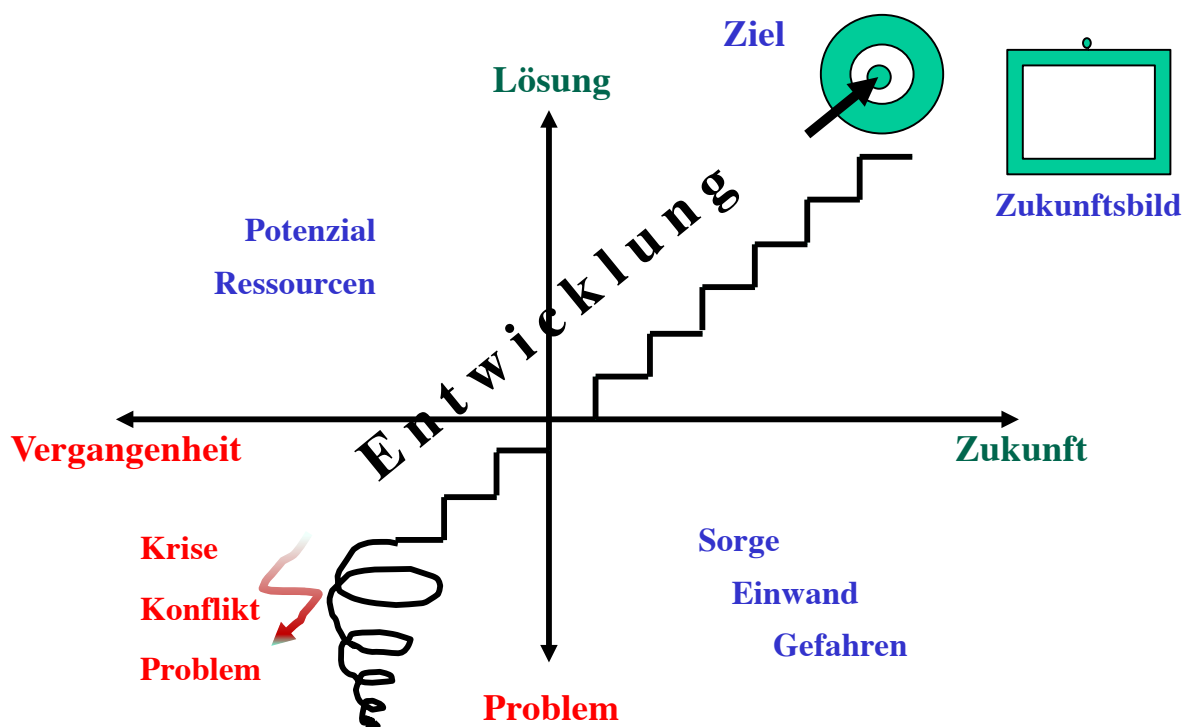
<sup>3</sup> Heinz von Foerster unterscheidet in diesem Sinne sogenannte **„triviale Systeme“** von **„Nicht-trivialen Systemen“**. **Heinz von Foerster** war ein österreichischer Physiker, Kybernetiker und Philosoph. Er war Professor für Biophysik und langjähriger Direktor des *Biological Computer Laboratory* in Illinois.

Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Heinz\\_von\\_Foerster](https://de.wikipedia.org/wiki/Heinz_von_Foerster)

<sup>4</sup> Vgl. dazu Steve de Shazer: *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*; Carl-Auer 2018. Dsb.: *Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache*; Carl-Auer 2017. Dsb.: *Das Spiel mit Unterschieden. Wie therapeutische Lösungen lösen*; Carl-Auer 2018. Dsb.: *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute*; Carl-Auer 2020.

### 3 Problem- versus Lösungsorientierung

*Die beste Art, das Schlechte zu bekämpfen,  
ist energischer Fortschritt im Guten.  
(I Ging)<sup>5</sup>*



*Es gibt kein Problem, das nicht auch ein Geschenk in den Händen trüge.  
Du suchst Probleme, weil du ihre Geschenke brauchst.  
(Richard Bach: Illusionen)<sup>6</sup>*

In jedem Problem steckt auch bereits der Keim einer Lösung.<sup>7</sup> Jedes Symptom, jedes Problemverhalten ist einerseits der Versuch, eine Lösung für einen internen oder externen Konflikt herbeizuführen, andererseits verursacht es für die Beteiligten oft hohe „Kosten“ wie Lebens Einschränkungen und Leid. Es ist daher auch von Bedeutung, dass das Problemerkennen zunächst einmal gewürdigt wird; dann können Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsalternativen erkundet werden.<sup>8</sup>

Dabei spielt die persönliche Bewertung eine entscheidende Rolle: bewerte ich den Ist-Zustand positiv oder negativ. Bewerte ich ihn negativ - also als einen unerwünschten Zustand/ ein Problem - dann entsteht eine Spannung, weil ich eine Vorstellung davon habe, was ich gerne anders hätte, ich habe ein Bild von einem erwünschten Soll-Zustand (Zukunftsbild).

Aus dieser Spannung kommt meine Motivation, etwas verändern zu wollen. „Lösung“ bedeutet somit auch immer „Loslösung“ von etwas Bekanntem, Vertrautem. So gesehen wird

<sup>5</sup> Richard Wilhelm (Herausgeber und Übersetzer): *I Ging. Das Buch der Wandlungen*; Hugendubel 1972.

<sup>6</sup> Richard Bach: *Illusionen. Die Abenteuer eines Messias wider Willen*; Ullstein 1989.

<sup>7</sup> Vgl. Klaus Mücke: *Probleme sind Lösungen, Systemische Beratung und Psychotherapie – Ein pragmatischer Ansatz. Lehr- und Lernbuch*; ÖkoSysteme 2003.

<sup>8</sup> Siehe dazu z.B. auch Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2021.

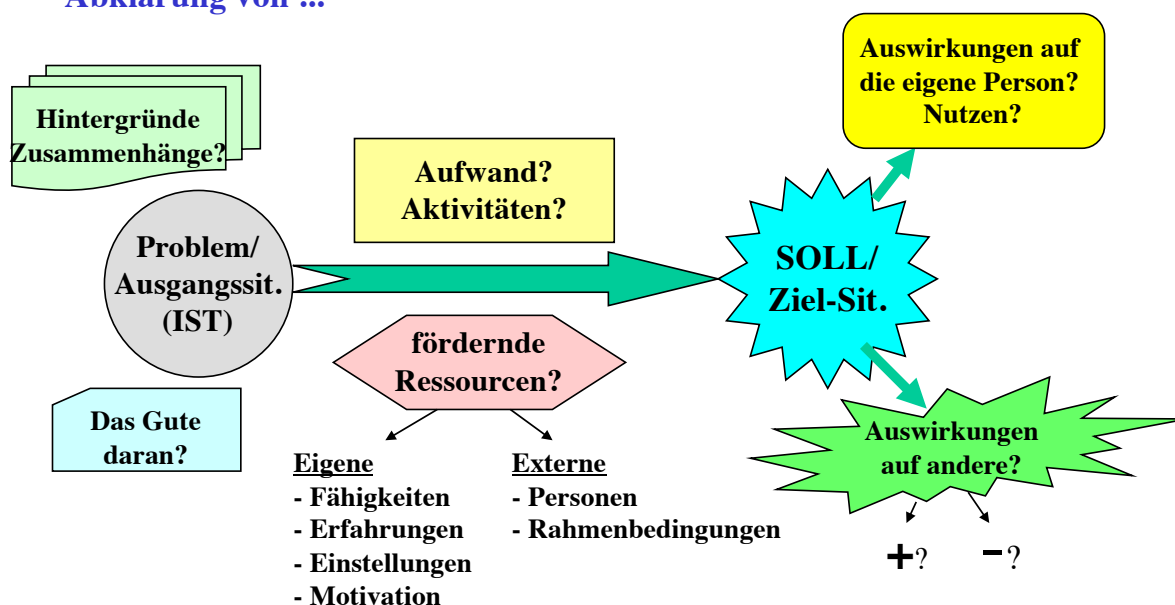
es zum einen verständlicher, was es bedeutet, dass jedes Problem aus Sicht der betroffenen Person/en auch einen Sinn ergibt und dass mit dem Wunsch nach Veränderung auch immer die Angst vor dem Unbekannten/ dem Neuen verbunden ist.

Wenn wir eine Veränderung herbeiführen, ist dies auch immer mit einem Verlust, einer Trennung verbunden, die auf einer „Entscheidung“ basiert. Entscheidung bedeutet, dass ich mich von etwas (IST-Zustand/ Problem) scheidet/ trenne und auf etwas anderes (SOLL-Zustand/ Ziel) zugehe. Je „entschiedener“ ich handle desto „zügiger“ schreite ich voran.

## 4 Zentrale Faktoren in der Veränderungsarbeit

### Ein Orientierungsschema

#### Abklärung von ...



## 5 Wichtige Faktoren bei der Zieldefinition

*Der Weg zum Ziel beginnt an dem Tag, an dem Du die hundertprozentige Verantwortung für Dein Tun übernimmst.*  
(Dante Alighieri)<sup>9</sup>

### Sechs Aspekte eines 'wohlgeformten' Zieles

Ziele zu definieren und zu vereinbaren (mit sich selbst oder anderen) bedarf im Sinne der Erreichbarkeit und der Motivation bestimmter Kriterien, die es zu beachten gilt.

#### Ein Ziel soll ...

<sup>9</sup> **Dante Alighieri** (1265-1321) war ein italienischer Dichter und Philosoph. Er überwand mit der in Altitalienisch verfassten *Göttlichen Komödie* das bis dahin dominierende Latein und führte das Italienische zu einer Literatursprache. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Dante\\_Alighieri](https://de.wikipedia.org/wiki/Dante_Alighieri)

- **positiv formuliert sein**, d.h. ein Zunehmen oder Ansteigen beschreiben. Was soll erreicht werden? Was genau wird - anstelle des Problems - angestrebt?
- **den gewünschten Zustand definieren**, d.h. ein klares (Vorstellungs-)Bild der Lösung beschreiben. Woran genau ist die Zielerreichung erkennbar?
- **in konkreten, verhaltensspezifischen Begriffen formuliert sein**, d.h. aktions- oder handlungsbezogen sein. Wer tut zum Erreichen des Ziels und im erreichten Zielzustand, was genau?
- **bedeutungsvoll, sinnvoll sein**, d.h. einen konstruktiven Sinn ergeben für die/den Betreffende/n. Was ist der positive Sinnzusammenhang, welche Werte sind damit verbunden?
- **einen angemessenen Komplexitätsgrad aufweisen**, d.h. für die/den Betreffende/n überschaubar "portioniert", möglich bzw. realistisch erreichbar sein. Ist das Ziel dem Kapazitäts- und Fähigkeitsniveau angepasst?
- **herausfordernd sein**, d.h. das (Lern-)Potenzial der/des Betreffenden anregen. Welche Möglichkeiten oder Chancen beinhaltet das Ziel?

## 6 Symptome als Teil der Lösungsorientierung: Zur ‚Utilisierung‘ von Symptomen

*Auch mit Steinen, die dir im Weg liegen,  
kann man etwas Schönes bauen.  
(J. W. von Goethe)<sup>10</sup>*

Zum ursprünglichen (klassischen) Begriff des ‚Symptoms‘: Ein **Symptom** ist ein Anzeichen oder Zeichen bzw. Merkmal (Krankheitsmerkmal) für eine Erkrankung oder Verletzung. Es kann durch einen Untersucher in Form eines Befundes erfasst oder vom Patienten selbst als Beschwerde berichtet werden. Das Symptom ist die kleinste beschreibbare Untersuchungseinheit in der Medizin. Der Begriff *Symptom* ist abgeleitet von altgriechisch *symptomata* = ‚zufallsbedingter Umstand‘ (bestehend aus *syn* = ‚zusammen‘ und *ptoma* = ‚Fall‘).<sup>11</sup>

Deutliche Symptome werden meist vom Patienten selbst bemerkt und geben ihm Anlass, medizinischen oder psychotherapeutischen Rat zu suchen. *Diskrete* und verdeckte Symptome hingegen fallen oft erst bei eingehender Befragung im Rahmen der Anamnese oder durch eine körperliche Untersuchung auf. Vielen Erkrankungen geht eine mehr oder weniger ausgedehnte sogenannte *präklinische Phase* ohne spezifische Symptomatik voraus.<sup>12</sup>

Ein erweitertes Verständnis von ‚Symptom‘ geht über das klassische Krankheitssymptom im medizinischen Verständnis hinaus. Wir sprechen etwa auch von ‚Symptomen‘, wenn es um gewisse, als belastend erlebte Kommunikations- oder Verhaltensmuster geht usw.

---

<sup>10</sup> **Johann Wolfgang Goethe**, ab 1782 **von Goethe** (1749-1832), war ein deutscher Dichter und Naturforscher. Er gilt als einer der bedeutendsten Schöpfer deutschsprachiger Dichtung.

Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Johann\\_Wolfgang\\_von\\_Goethe](https://de.wikipedia.org/wiki/Johann_Wolfgang_von_Goethe)

<sup>11</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Symptom>

<sup>12</sup> Vgl. ebenda.

Symptome können verstanden werden als „Probleme“, aber auch als „Lösungswecker“. Konnotiert man sie als „Probleme“, ist die Gefahr größer, sie (um jeden Preis) „wegmachen“ zu wollen. Betrachtet man sie als „Lösungswecker“, so können sie mitunter sehr hilfreich sein und als Navigatoren dienlich auf dem Weg in Richtung einer Lösung.

Dazu braucht es Aufmerksamkeit und die Fokussierung darauf, was sich als hilfreich erweist und nicht so sehr auf das Problem oder Symptom. Der hypnosystemische Therapeut Gunther Schmidt spricht in diesem Zusammenhang von Problem-/Symptomtrance versus Lösungstrance.

„Die Symptomtrance geht meist mit einer stark eingeeengten Fokussierung der Aufmerksamkeit einher. Die Aufmerksamkeit wird nur auf eine sehr kleine Auswahl des vorhandenen Erlebnisspektrums gerichtet. Zu unwillkürlichen Phänomenen können im Symptomprozess dann folgende Beziehungsmuster entwickelt werden:

Entweder werden diese Phänomene massiv abgewertet, missachtet und „exkommuniziert“ (...) und man versucht, sie zu unterdrücken und „auszumerzen“.

Oder man folgt ihnen wie automatisiert, fühlt sich ihnen hilflos ausgeliefert und reagiert auf sie wie ein passives Opfer, und anstatt sie z. B. aktiv in eine bestimmte Richtung zu lenken, lässt man sie zur handlungsleitenden Instanz werden.“<sup>13</sup>

„Eine Lösung entsteht dann, wenn sich im Erleben und Verhalten der Problemwahrnehmer die Ist-Soll-Diskrepanz auflöst. Dies kann geschehen, wenn die Bewertung des Ist-Zustandes positiver wird und/oder der Soll-Zustand sich weniger dramatisch vom Ist-Zustand abhebt und/oder die Art der bisher praktizierten Lösungsversuche so verändert wird, dass diese die unerwünschte Diskrepanz zwischen Ist und Soll auflösen.

Willkürliches „Ich-Wollen“ und unwillkürliches „Es geschieht“ wirken dann in optimaler Weise zusammen, und das wechselseitige Feedback führt zu einer friedlichen Koexistenz der beiden Teilbereiche des Erlebens. Symptomerleben ist immer verbunden mit einem als leidvoll erlebten Verlust von Wahlfreiheit, Lösungserleben dagegen mit Wahlfreiheit. Das „Ich“ kann nun als wohltuendes Steuerungsinstrument erfahren werden.“<sup>14</sup>

Es geht also um die „Utilisierung“ (Nutzbarmachung) des Symptoms. Utilisation im Sinne von Milton H. Erickson schließt aber noch wesentlich mehr ein. Erickson bezeichnet damit auch eine therapeutische Grundhaltung, die alles, was ein Patient mit in die Behandlung einbringt, ebenso wie Aspekte der Behandlungssituation für den Therapieerfolg konstruktiv und nützlich einzusetzen versucht.<sup>15/16</sup>

„Utilisation ist die Haltung, jeder Eigenart des Klienten und seiner Lebenssituation mit Wertschätzung zu begegnen und das jeweils Einzigartige daran zu nutzen.“<sup>17</sup>

<sup>13</sup> Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2021, S. 184.

<sup>14</sup> Dsb., ebenda, S. 185.

<sup>15</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Utilisation>

<sup>16</sup> Vgl. Milton H. Erickson: *Innovative Hypnotherapie I*. In: Ernest L. Rossi (Hrsg.): *Gesammelte Schriften von Milton H. Erickson*. Band 5. Carl-Auer 1998.

<sup>17</sup> Stefan Hammel: *Utilisation*. In: Jan V. Wirth, Heiko Kleve (Hrsg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Carl-Auer 2012, S. 441 f.



Therapie (= Veränderung) kann so auch zu einem „Lernen von sich selbst“ werden. Therapeutinnen und Therapeuten können dabei den Prozess unterstützen und auch schon Vorhandenes hilfreich nutzbar machen, aber die eigentlichen Therapeuten sind letztlich immer die Klienten selbst.<sup>18</sup>

Die Kraft der Intuition auf dem Lösungsweg zu aktivieren und zu nutzen, kann eine wertvolle Unterstützung sein. Zum intuitiven Wissen braucht es einen Zugang. Intuitives Wissen repräsentiert sich meist in einer anderen „Sprache“ und einer anderen Logik als das so genannte bewusste Wissen. Es drückt sich in Bildern, Empfindungen und mehr oder weniger diffusen Gefühlen aus. Für unsere rationale, bewusste Denkwelt wirkt dies oft fremd und unverständlich, und die aus der „irrationalen“ Welt kommenden Botschaften werden in unserer Kultur vielfach (noch) als ungeeignete Grundlage von Entscheidungs- und Wandlungsprozessen angesehen. Für therapeutische Zwecke stellt sich dagegen gerade hier die Aufgabe, eine wertschätzende Kooperationsbeziehung zwischen den kognitiven und intuitiven Seiten menschlicher Kompetenz herzustellen.<sup>19</sup>

Systemische Hypnotherapie und Veränderungsarbeit in Trance ist dabei ein vielfach hilfreiches Vorgehen.<sup>20</sup> *„Hypnotische Suggestion kann den Gebrauch von Fähigkeiten und Potentialen erleichtern, die in einem Menschen bereits existieren. Das Unterbewusstsein hört und versteht oft deutlich besser als das Bewusstsein“* (Milton H. Erickson).<sup>21</sup>

## 7 Der Berater führt – doch den Weg findet der Kunde

*Inmitten der Schwierigkeit liegt die Möglichkeit.*  
(Albert Einstein)<sup>22</sup>

„Wer fragt, der führt.“<sup>23</sup> So lautet ein bekannter Spruch in der Kommunikationswelt. Doch nicht jede Frage, ist geeignet, dem Kunden als Wegbereiter zu dienen. Fragen sollen lecker schmecken - im Idealfall ‚süß wie Küsse‘<sup>24</sup> -, so dass sie beim Kunden Neugier und einen inneren - und ggfs. auch äußeren - Suchprozess auslösen. Darin liegt eine gute Chance, einen entsprechenden Veränderungsprozess zu bewirken. Die Qualität der Fragen und die Art und Weise des Fragens machen den Unterschied, der einen Unterschied macht.<sup>25</sup>

<sup>18</sup> Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2021, S. 187.

<sup>19</sup> Vgl. dsb., ebenda, S. 187.

<sup>20</sup> Vgl. Karl Wimmer (03/2002): *Wie wirkt Hypnose? Über Mythos und Realität des Phänomens der Trance*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/hypnose.pdf>

Siehe auch Christian Schwegler: *Der hypnosystemische Werkzeugkasten. 55 Hypnotherapeutische Techniken für gelungene Induktionen und Interventionen*; Mad Mans Magic 2014.

<sup>21</sup> **Milton Hyland Erickson** (1901-1980) war ein amerikanischer Psychiater, Psychologe und Psychotherapeut, der die moderne Hypnose und Hypnotherapie maßgeblich prägte und ihren Einsatz in der Psychotherapie förderte. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Milton\\_H.\\_Erickson](https://de.wikipedia.org/wiki/Milton_H._Erickson)

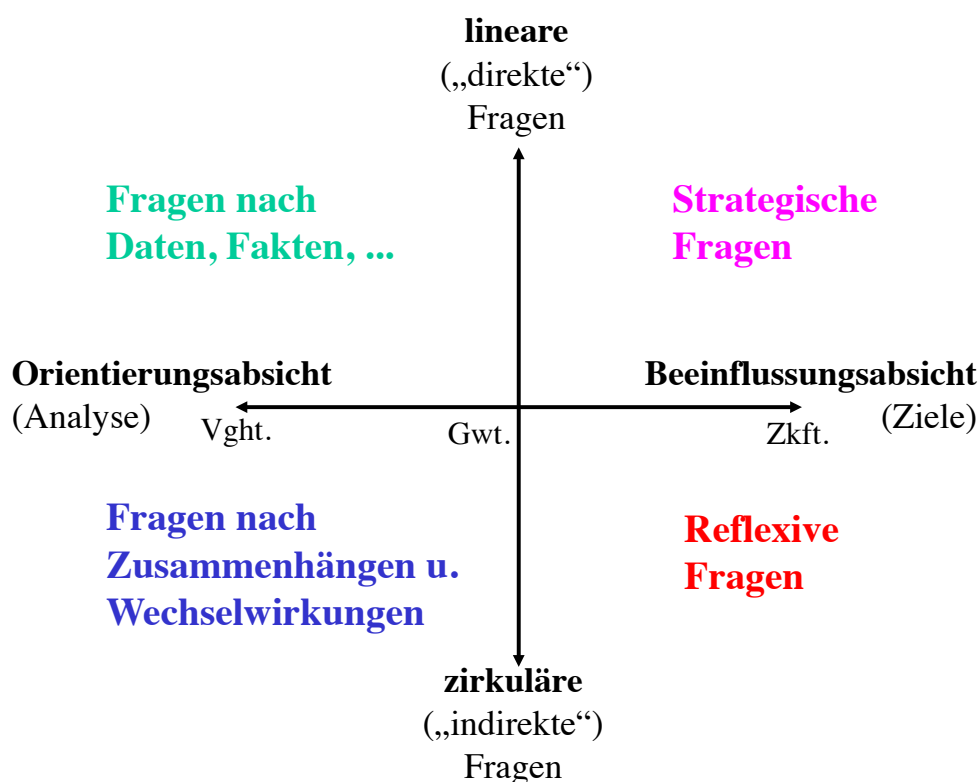
<sup>22</sup> **Albert Einstein** (1879-1955) war ein deutscher Physiker mit Schweizer und US-amerikanischer Staatsbürgerschaft. Er gilt als einer der bedeutendsten theoretischen Physiker der Wissenschaftsgeschichte und weltweit als bekanntester Wissenschaftler der Neuzeit. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Einstein](https://de.wikipedia.org/wiki/Albert_Einstein)

<sup>23</sup> Vgl. dazu Konrad Braun: *Wer fragt, der führt! Systemische Fragetechniken*; Independently published 2020. Sowie auch Hans Patzer: *Systemische Fragetechniken für Fach- und Führungskräfte, Berater und Coaches. Die Bedeutung von Fragen im Beruf*; Independently published 2019.

<sup>24</sup> Vgl. Carmen Kindl-Beilfuß: *Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene*; Carl-Auer 2021.

<sup>25</sup> Vgl. Fritz B. Simon: *Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie. Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik*; Suhrkamp 1993.

Karl Tom unterscheidet vier Fragekategorien:<sup>26</sup>



Es würde hier zu weit führen, auf das gesamte Spektrum des systemisch-lösungsorientierten Fragens einzugehen.<sup>27</sup> Nur einige wenige Vignetten bzw. ‚Faustregeln‘ für ein lösungsorientiertes Vorgehen:<sup>28</sup>

#### **Relativierung und Verallgemeinerung des Problems und der damit verbundenen Hilflosigkeit: Erinnerung an frühere Erfolge**

Frage: Wie haben Sie es bisher geschafft? Was war da hilfreich?

#### **Vergegenwärtigung von Ausnahmen: Nichts geschieht immer und überall**

Frage: Wann war/ist es anders? Wann tritt das Problem nicht oder weniger auf?

<sup>26</sup> Vgl. Karl Tom: *Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie*; Carl-Auer 2018.

<sup>27</sup> Ausführlicher dazu siehe z.B. Karl Wimmer (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z. Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire von A wie Allparteilichkeit bis Z wie Zirkuläres Fragen*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/system-intervention.pdf>

Siehe auch Peter De Jong / Insoo Kim Berg: *Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie*; modernes lernen 2014. Steve de Shazer: *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*; Carl-Auer 2018. Steve de Shazer: *Worte waren ursprünglich Zauber. Lösungsorientierte Therapie*; Carl-Auer 2017. Sonja Radatz: *Beraten ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*; Edition Institut für systemisches Coaching und Training 2001. Arist von Schlippe / Jochen Schweitzer: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*; V&R 2016. Fritz B. Simon / Christel Rech-Simon: *Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen*; Carl-Auer 2020.

<sup>28</sup> nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg. Siehe dazu Verena Stollnberger: *Ausnahmen, Skalen, Komplimente & Co.: Der lösungsfokussierte Ansatz nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg* (Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag) 2009.



### Vom 'Entweder-oder' zum 'Sowohl-als-auch': Umgang mit Widersprüchen

Frage: Woran werden Sie oder andere merken, dass die Widersprüche kein Problem mehr sind?

### Relativierung von (starrten, fixierten) Problem-Bewertungen

Frage: Woran werden sie merken, dass das Problem unwichtiger geworden ist für Sie?

### Grenzen auflösen bzw. erweitern

Frage: Wie sieht Ihr Leben aus, wenn Sie aus der Problemperspektive ausgestiegen sind und das Problem als Teil einer Lösung (im jeweiligen Kontext) betrachten?

### Wünsche und Erfolge präzisieren

Frage: Woran genau werden Sie merken, dass sich Ihre Wünsche erfüllt haben? Woran noch?

### Das ‚lösungsfokussierte Interview‘ (nach Gunther Schmidt) ist gewissermaßen ein „Tanz zwischen Problemseite und Lösungsseite“ – z.B. hinsichtlich:

- Bedeutungsgebungen und Werte
- Bilder und Vorstellungen
- (Sinnes-)Wahrnehmungen (worauf schauen, hören, ...)
- Verhaltensweisen
- (innere und äußere) Dialoge / Gespräche
- Beziehungen/Bindungen/Loyalitäten
- Nähe - Distanz? (assoziiert, dissoziiert)
- Zeitdimension

Wie erlebt der Kunde/Klient diesen oder jenen Faktor, wenn er sich ins ‚Problemerleben‘ begibt und wie schaut das im ‚Lösungserleben‘ aus? Dabei wird das Problemerleben nach und nach abgeschwächt (defokussiert und dissoziiert) und das Lösungserleben nach und nach verstärkt (assoziiert).

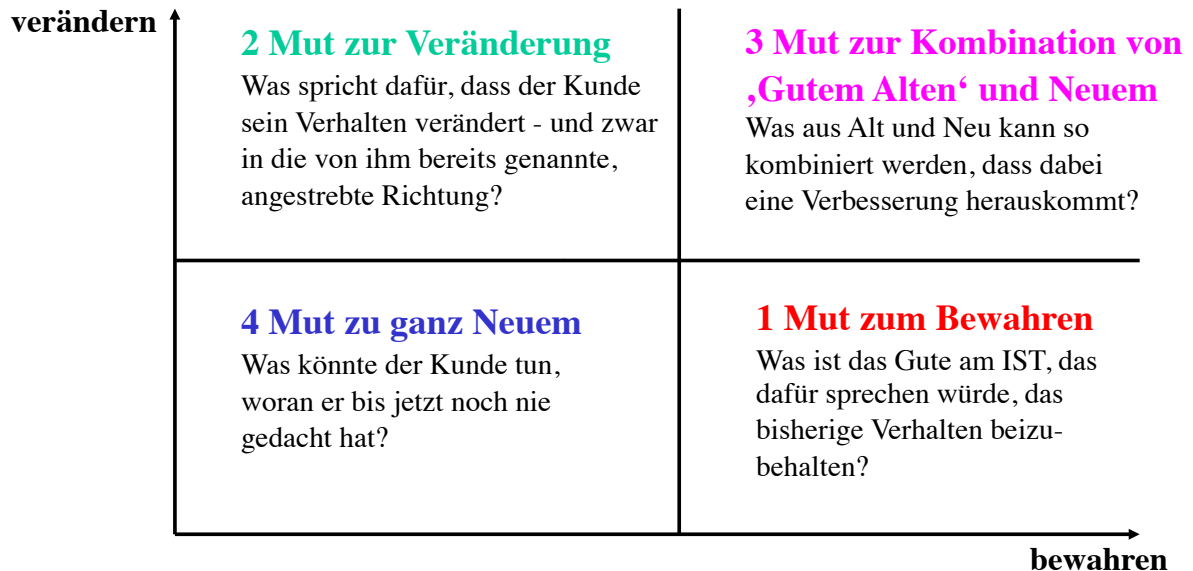
Die **Problemlösungsbalance** lässt sich am ehesten mit der Metapher des Tanzes, eines Fließzustandes beschreiben, wie er sich auch im Taiji oder Aikido findet. Berater und Kunde ‚tanzen‘ zwischen Problemerleben und Lösungserleben so lange hin und her, bis sich ein Bündnis zwischen Problem einerseits und Lösung andererseits (‘Problemlösungsgeflecht’) aufbaut. Unterstützt wird die relativ komplexe Interventionsarbeit mit einer Tranceinduktion.<sup>29</sup>

### Basisinterventionen dabei sind:

- Relativierung des (problematischen) IST-Wertes, des problembehafteten Erlebens.
- Relativierung des (angestrebten) SOLL-Wertes, des kognitiv erdachten und vorgestellten Idealzieles, das vielleicht gar nicht den Bedürfnissen und der Gesamtsituation entspricht.
- Überprüfung der Lösungsversuche auf ihre Auswirkungen.
- Eventuell Relativierung der Motivation zur Veränderung.

<sup>29</sup> Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2021.

In diesem Verständnis wird nicht einseitig auf Veränderung gesetzt, sondern ein Suchprozess aktiviert, der durch inneres Abwägen nach und nach zu einem optimierenden Ausgleich zwischen Bewahrung und Veränderung führt. Die „Lösung“ kann somit mehr auf der einen oder mehr auf der anderen Seite der Medaille zu liegen kommen. Die folgenden vier Felder können hier Orientierung geben:

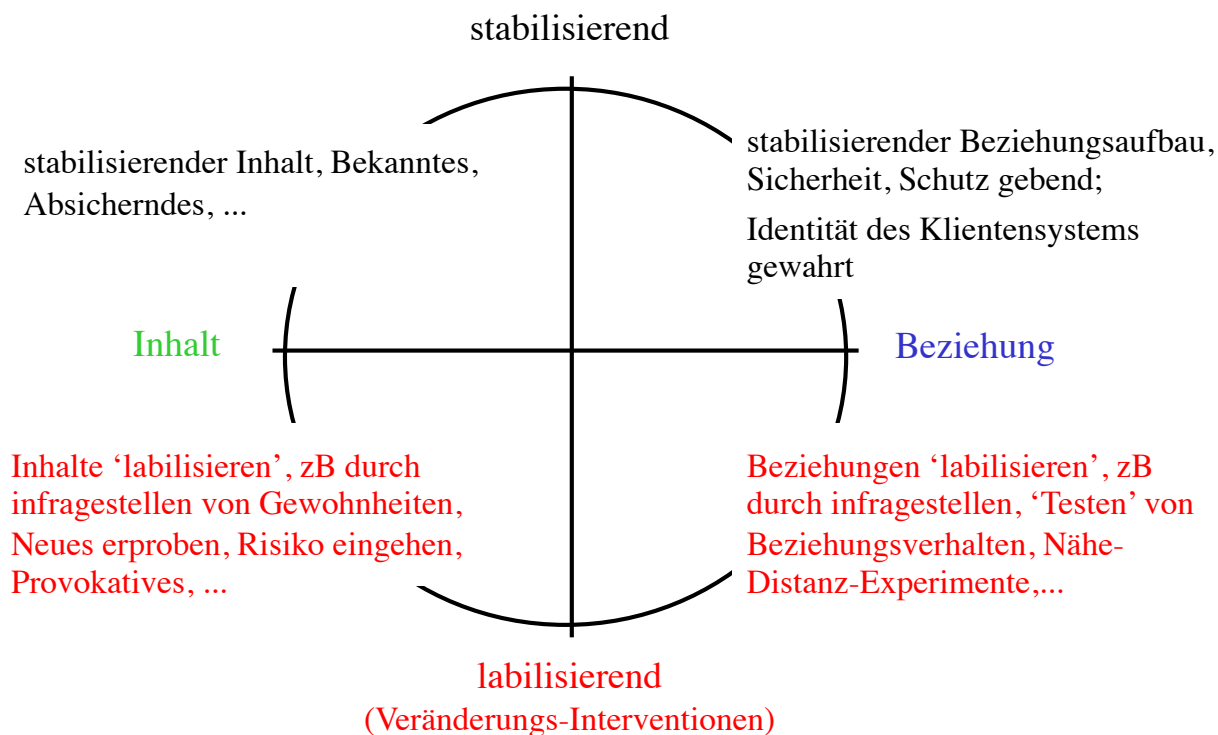


Harry Merl, der ‚Vater der systemischen Familientherapie in Österreich‘, beschreibt neun ‚systemische Module‘, die dem Berater/Therapeuten als Orientierungshilfe dienen können:<sup>30</sup>

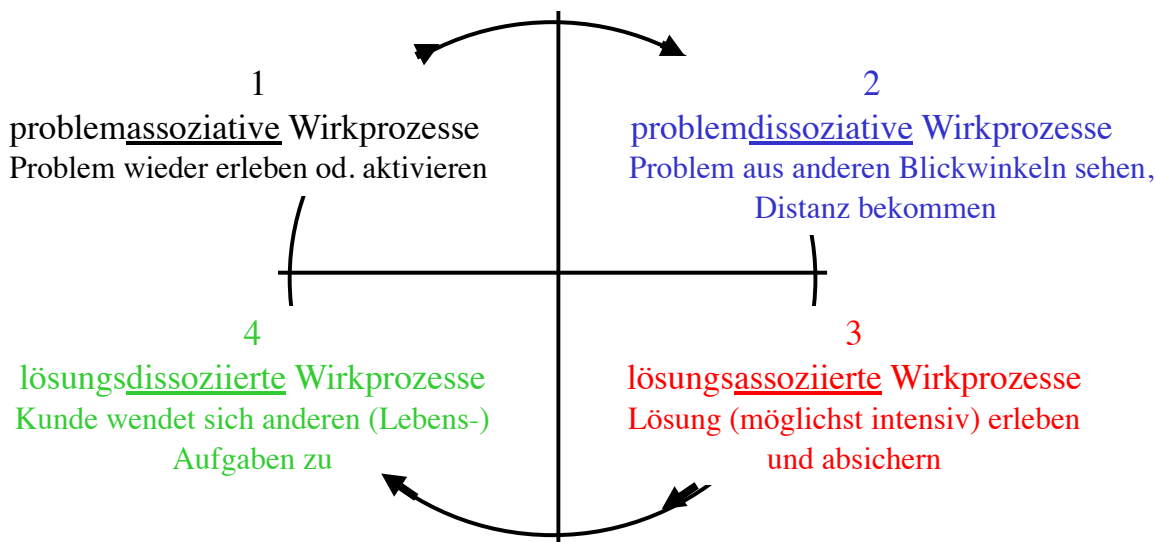


<sup>30</sup> **Harry Merl** (\*1934) ist ein österreichischer Psychoanalytiker, Arzt und Familientherapeut. Er gilt als der Visionär und Pionier der Familientherapie in Österreich. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Harry\\_Merl](https://de.wikipedia.org/wiki/Harry_Merl)  
Vgl. Harry Merl: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006.  
Dsb.: *Das Gesundheitsbild. Lösungen durch Intuition*; heugl solution press 2018.

Beratung erfordert ein hohes Geschick im Umgang mit stabilisierenden und labilisierenden Interventionen. In der Regel wird das ‚Symptomhafte‘ eher zu labilisieren und das Neue, ‚Lösungshafte‘ eher zu stabilisieren sein, doch im Beratungsverlauf mag das schwanken.

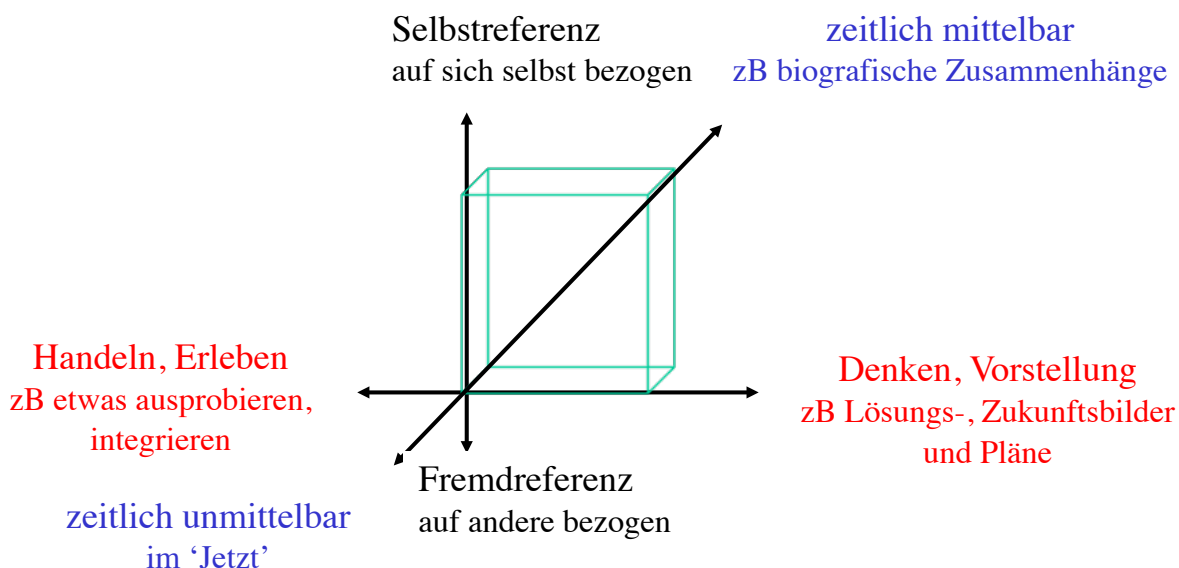


Als ‚Wirkprozesse‘ in einem Beratungssetting können folgende Elemente / Felder beschrieben werden:



Im Beratungsprozess sollten alle Wirkprozesse angesprochen / aktiviert werden. Wenn sowohl Problem, als auch die (neue) Lösung für den Kunden an Bedeutung verlieren (Feld 4), ist es an der Zeit, den Beratungsprozess zu beenden. Es gibt nichts Endgültiges – das Leben ist ein stetiger Fluss und die ‚Lösung‘ von manchem noch so schwer empfundenen Problem, ergibt sich im Strom der Zeit nicht selten auch quasi von selbst. Neues tritt in den Vordergrund – im Guten, wie im Schlechten – an Leichtem, wie an Schwerem.

Eine ‚Landscape‘ des Beratungshandelns kann folgendermaßen dargestellt werden:<sup>31</sup>



Der ‚Eintritt‘ in die Landschaft des Kunden soll von diesem als relevant erlebt werden.<sup>32</sup> Z.B.: „Hilf mir, mich anders zu sehen“ -> Selbstreferenz ist (zunächst) bedeutsam. Das geht dann über in: „Hilf mir, mich anders zu verhalten“ -> Fremdreferenz und (neues) Handeln stehen nun im Vordergrund. Wenn das neue Handeln auch als Erlebensweise integriert ist, kann der Beratungsprozess abgeschlossen werden.

Wichtig dabei ist, dass das neue Verhalten nicht nur ‚erdacht‘, sondern auch (innerlich) ‚erlebt‘ wird – nur so kann es seine Wirksamkeit entfalten. Es muss also nicht nur geistig-wirksam, sondern auch emotional-körperlich-organisch spürbar werden.<sup>33</sup> Es muss auf jeden Fall zu einer Veränderung im neuronalen System des Gehirns kommen, das hat die moderne Psychotherapieforschung inzwischen mit wissenschaftlicher Evidenz nachgewiesen.<sup>34</sup> Das ‚Problemerleben‘ kennen die Klienten in der Regel nur zu gut. Das ‚Lösungserleben‘ ist gewissermaßen Neuland - zukünftiges Land, das (noch) niemandem gehört.<sup>35</sup> Es braucht eine gewisse Intensität, um dieses spürbar und ‚nachhaltig‘ wirksam zu integrieren.

<sup>31</sup> Nach Michael White. **Michael White** (1948-2008) war ein australischer Sozialarbeiter und Psychotherapeut. Er galt als Wegbereiter des narrativen Ansatzes in der systemischen Therapie.

Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Michael\\_White\\_\(Psychotherapeut\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Michael_White_(Psychotherapeut))

Beispielhafte Literatur von Michael White: *Die Zähmung der Monster. Der narrative Ansatz in der Familientherapie* (gemeinsam mit David Epston); und:

*Landkarten der narrativen Therapie* (gemeinsam mit Wolfgang Loth); Carl-Auer 2021.

<sup>32</sup> Siehe dazu auch die ‚Kudentypologie‘ nach Steve de Shazer: Besucher/in (will nur Info) – Suchende/r (hat Problem, aber noch kein Ziel) – Kunde i.e.S. (weiß schon relativ konkret, was er/sie will) – Beschwerdeführer/in (kritisiert, meist fremdbestimmt): dementsprechend ist der Beratungskontext zu gestalten. Siehe dazu: Steve de Shazer: *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*; Carl-Auer 2018.

<sup>33</sup> Vgl. Karl Wimmer (10/2019): *Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome als Navigatoren und Wegweiser für die Lebensgestaltung*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/emotionen\\_als\\_navigatoren.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/emotionen_als_navigatoren.pdf)

<sup>34</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Bedingungen und Wirkfaktoren therapeutischer Veränderung. Aus Sicht der modernen Neurobiologie / Gehirnforschung*; in:

[https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/psychotherapie\\_wirkfaktoren.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/psychotherapie_wirkfaktoren.pdf)

Siehe dazu auch Klaus Grawe: *Neuropsychotherapie*; Hogrefe 2004.

Sowie den Hirnforscher Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth; in:

<https://www.dasgehirn.info/forschung-uni/universitaet-bremen-institut-fuer-hirnforschung>

<sup>35</sup> Vgl. Ben Furmann / Tapani Ahola: *Die Zukunft ist das Land, das niemandem gehört. Probleme lösen im Gespräch*; Klett-Cotta 2001.

Was mich nicht berührt, lässt mich kalt oder zieht an mir vorbei. „Therapie in Trance“<sup>36</sup> (Hypnoseinduktion) kann eine wirksame Integration in der Regel gut unterstützen.<sup>37</sup>

## 8 Noch etwas zur Wertefrage

*Es ist mehr wert, jederzeit die Achtung der Menschen zu haben,  
als gelegentlich ihre Bewunderung.*

(Jean-Jacques Rousseau)<sup>38</sup>

Dem konstruktivistisch-systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatz wird von seinen Kritikern gelegentlich vorgehalten, dass durch eine angebliche ‚Werteneutralität‘ des Beraters (der Beraterin) und eine rein ‚konstruktivistische‘ Begleitung des Kunden/Klienten, *jede* ‚Lösung‘ zu der der Kunde aus seiner Sicht stimmig kommt - selbst unethische oder unrechtmäßige -, als ‚richtig‘ goutiert würde.

Das ist natürlich nicht der Fall. Eine konstruktivistische<sup>39</sup> und ‚neutrale‘ bzw. allparteiliche Haltung impliziert selbstverständlich *nicht*, dass man als Berater *jeden* Lösungsfindungsprozess eines Kunden unterstützen würde, selbst wenn dieser beispielsweise einen Widersacher aus der Welt schaffen möchte oder Geld am Fiskus vorbeijonglieren will etc.

Erstens gibt es vorab einen Auftragsklärungsprozess. Darin wird das Wesentliche, worum es in der Beratung gehen soll abgeklärt und vereinbart. Selbstverständlich tut der Berater / die Beraterin gut daran, ‚fadenscheinige‘ Aufträge, die nach unethischen Ansinnen riechen, abzulehnen. Das ist er/sie nicht nur seinem/ihrer Gewissen, sondern auch den ethischen Prinzipien jener Berufsverbände, denen er/sie zugehörig ist, verpflichtet.

Dass es Berater gibt, die sich über solch ethische Grundlagen hinwegsetzen, ist bekannt. Die Politik(beratungs)landschaft der vergangenen zwanzig Jahre in Österreich gibt reichlich Aufschluss darüber. Das hat aber nichts damit zu tun, welchen Beratungsansatz jemand vertritt – ob er nun einer ‚objektiven‘ oder einer ‚konstruktivistischen‘ Weltanschauung folgt, ist dabei ziemlich sekundär. Wer sich selber an Graugeschäften bereichern will, der tut das so oder so.

<sup>36</sup> Vgl. Jon Grinder / Richard Bandler: *Therapie in Trance*; Klett-Cotta 2007.

<sup>37</sup> Siehe z.B. Martina Gross / Vera Popper: *Und die Maus hört ein Rauschen: Hypnosystemisches Erleben in Therapie, Coaching und Beratung (Reden reicht nicht!?)*; Carl-Auer 2020.

Umfassend siehe Dirk Revenstorf / Burkhard Peter (Hg.): *Hypnose in Psychotherapie, Psychosomatik und Medizin. Manual für die Praxis*; Springer, 3. Auflage 2015.

<sup>38</sup> **Jean-Jacques Rousseau** (1712-1778) war ein Genfer Schriftsteller, Philosoph, Pädagoge, Naturforscher und Komponist. Seine politische Philosophie beeinflusste den Fortschritt der Aufklärung in ganz Europa. Rousseau hatte großen Einfluss auf die Pädagogik und die politische Theorie des späten 18. sowie des 19. und 20. Jahrhunderts in ganz Europa. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Jean-Jacques\\_Rousseau](https://de.wikipedia.org/wiki/Jean-Jacques_Rousseau)

<sup>39</sup> Die grundlegende Idee des **Konstruktivismus** besteht darin, dass Individuen nicht auf Reize aus einer ‚objektiven Welt‘ reagieren, sondern anhand von Sinneseindrücken eine **subjektive Realität** erzeugen, die in starkem Maße von der individuellen Prägung der Person abhängig ist.

Hintergrund dieser Theorie ist die Annahme, dass das Gehirn ein relativ geschlossenes System ist, das zwar Reize aus der Umwelt aufnimmt, diese allerdings nur als „Rohmaterial“ für die weitere Verarbeitung verwendet. Die Reize (Töne, visuelle Eindrücke) werden durch die Sinnesorgane aufgenommen, durch das Gehirn interpretiert und danach zu einem individuellen und subjektiven Sinneseindruck verarbeitet. Was eine Person sieht, hört, riecht oder schmeckt ist demzufolge niemals eine objektive Wahrnehmung der ‚Realität‘ sondern stets deren subjektiv geprägte Interpretation. Diese Auffassung wurde bereits u.a. von Piaget vertreten und wird durch die Kenntnisse der Hirnforschungen der letzten Jahre bekräftigt.

Vgl. <http://www.lernpsychologie.net/lerntheorien/konstruktivismus>

Das Zweite ist, wenn sich (erst) im Rahmen eines bereits angenommenen Beratungsauftrages herausstellt, dass der Kunde dazu neigt, Ideen zu entwerfen, die an den Rand der Legalität oder darüber hinaus gehen. Nehmen wir einen Unternehmer, der von einem ‚Partner‘ hinters Licht geführt wurde und der nun ‚Rache‘ nehmen will.

Erstens hat der Berater selbstverständlich auch hier die Möglichkeit, die Beratung unter Hinweis auf seine ethischen Prinzipien abubrechen. Zweitens - wenn es sich dabei beim Kunden *nur* um ein ‚Gedankenspiel‘ handelt -, wird der Berater ‚sanft‘ Fragen stellen hinsichtlich der Auswirkungen solchen Verhaltens.

So können mittels zirkulärer Fragen die Konsequenzen einer Eskalation, aber auch einer Deeskalation aufgezeigt und einsichtig gemacht werden. Im ‚Spiel mit den Unterschieden‘<sup>40</sup> zwischen dem einen und dem anderen Weg gelangt der Kunde schlussendlich zu einer ‚Lösung‘, die in der Regel keine Bösartigkeit impliziert. Denn meist wird dem Kunden rasch einsichtig, dass eine sich verschärfende Feindschaft in der Folge auch für ihn weitere negative Konsequenzen haben würde.

Aus meiner eigenen langjährigen Beratererfahrung heraus kann ich feststellen, dass noch nie ein Kunde / eine Kundin meine Praxis mit einem größeren Hass- oder Racheansinnen verlassen hat, als er/sie gekommen ist. In den allermeisten Fällen merkt der Kunde recht rasch, dass es auch ihm/ihr guttut, einen konstruktiven oder friedvollen Weg einzuschlagen.

Und ich bin überzeugt: Das geht mit systemisch-zirkulären Fragen, mit denen die Aus- und Wechselwirkungen von Verhaltensweisen reflektiert und gespiegelt werden, bedeutend besser, als mit einem direktiven Ansatz, wo ich als Berater darauf dränge, was der Kunde am besten tun und wie er sich ‚idealerweise‘ verhalten soll.

‚Neutralität‘ als Beraterhaltung heißt, dass ich dem Kunden eben nicht meine Werte aufdränge, sondern jene des Kunden respektiere und innerhalb des Werterahmens und Weltbildes des Kunden diesen in seinem Such- und Veränderungsprozess begleite. ‚Allparteilichkeit‘ heißt aber auch, dass ich alle anderen, die direkt oder indirekt am Thema beteiligt sind, ‚gleichwertig‘ mittels Fragen einbeziehe.

## 9 Zusammenfassung – und: Wann ist Beratung erfolgreich?

*Die Lösung ist immer der beste Fehler.*  
(Paul Watzlawick)<sup>41</sup>

Paul Watzlawick, der Grandseigneur der Kommunikationsforschung, hat zusammen mit seinen Kollegen vor mehr als fünfzig Jahren nicht nur Pionierhaftes geleistet in der Entwicklung der Kommunikationstheorie und der konstruktivistischen Erkenntnistheorie.<sup>42</sup> Er machte in seinen Büchern und Vorträgen auch immer wieder mit einer Brise Humor deutlich, dass Kommunikation - auch in Beratung und Therapie -, immer „fehlerbehaftet“ ist und dass es im sozialen, zwischenmenschlichen Feld keine „wirkliche (objektive) Lösung“ geben kann, sondern „nur“ eine gemeinsam erschaffene ‚relative Wirklichkeit‘.

<sup>40</sup> Vgl. Steve de Shazer: *Das Spiel mit Unterschieden*; Carl-Auer 2018.

<sup>41</sup> **Paul Watzlawick** (1921-2007) war ein österreichischer Philosoph, Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler. Watzlawick lebte in seiner Wahlheimat Kalifornien und arbeitete am Mental Research Institute in Palo Alto. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Watzlawick](https://de.wikipedia.org/wiki/Paul_Watzlawick)

<sup>42</sup> Vgl. z.B. Paul Watzlawick / Janet H. Beavin / Don D. Jackson: *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*; Huber 1969 (12. Auflage, Hogrefe 2011).



Wenn es also gelingt, im Rahmen eines ‚cokreativen‘ Beratungsprozesses, eine Wirklichkeit zu erschaffen, die vom Kunden/Klienten im Sinne seiner/ihrer (Ziel-) Vorstellung als ‚stimmig‘ und als ausreichend realisiert empfunden wird, dann kann der Beratungsprozess als ‚erfolgreich‘ betrachtet und beendet werden.

Beratung ist in einer gewissen Weise sowohl Kunst als auch Handwerk.<sup>43</sup> Die Kunst besteht einerseits u.a. darin, mit dem Selbst- und Weltverständnis des Kunden/Klienten mitzuschwingen<sup>44</sup>, andererseits doch die Führung insofern zu übernehmen, als es darum geht, mit ihm zusammen Neuland zu erkunden und dort die nötige Trittfestigkeit zu entwickeln. Dazu benötigt der/die Berater/in nicht nur eine angemessene Haltung, sondern auch einen dementsprechenden Werkzeugkasten<sup>45</sup> und ausreichend handwerkliche Fähigkeiten, um mit dem individuell und situativ angemessenen Werkzeug geschickt zu hantieren.

## 10 Literatur

- Amecke, Michelle: *Systemisches Coaching. Grundlagen der Systemtheorie und Methodenkoffer. Systemtheorie und Lösungsorientierte Coachingmethoden für Coaches, Berater und Trainer*; Independently published 2020.
- Andersen, Tom (Hg.): *Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge*; Modernes Lernen 2018.
- Anderssen-Reuster, Ulrike: *Achtsamkeit in Psychotherapie und Psychosomatik. Haltung und Methode*; Schattauer 2018.
- Bach, Richard: *Illusionen. Die Abenteuer eines Messias wider Willen*; Ullstein 1989.
- Barthelmess, Manuel: *Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*; V&R 2016.
- Bateson, Gregory: *Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation*; in: Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*; Suhrkamp 1985, S. 362 - 399.
- Bauer, Joachim: *Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern*; Piper 2005.  
Dsb.: *Warum ich fühle was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone*; Hoffmann und Campe 2005.
- Bieri, Peter: *Das Handwerk der Freiheit. Über die Entdeckung des eigenen Willens*; S. Fischer 2006.  
Dsb.: *Eine Art zu leben. Über die Vielfalt menschlicher Würde*; S. Fischer 2015.
- Branden, Nathaniel: *Die sechs Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst*; Piper 2011.
- Braun, Konrad: *Wer fragt, der führt! Systemische Fragetechniken*; Independently published 2020.
- Brohm-Badry, M. / Pfeifer, C. / Greve, J.M. / Berend, B. (Hg.): *Zusammen wachsen. Förderung der positiv-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*; Pabst Science Publishers 2020.

---

<sup>43</sup> Vgl. Karl Wimmer (12/2016): *Systemische Beratung als Handwerk und Kunst. Grundlagen – Methoden – Praxis*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/syst\\_beratung\\_werkzeuge.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/syst_beratung_werkzeuge.pdf)

Siehe auch dsb. (01/2017): *Lösungsorientierte Beratung. Unterschiede, die Unterschiede machen*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/loesungsorient\\_beratung.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/loesungsorient_beratung.pdf)

<sup>44</sup> Vgl. dazu Joachim Bauer: *Warum ich fühle was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone*; Hoffmann und Campe 2005.

Siehe auch Michael E. Harrer: *Hypnose und Achtsamkeit. Zwei Schwestern auf dem Tandem*; Carl-Auer 2021.  
Sowie Gerhard Zarbock / Axel Ammann / Silka Ringer: *Achtsamkeit für Psychotherapeuten und Berater*; Beltz 2012.  
Siehe auch Karl Wimmer (02/2021): *Achtsamkeit. Grundlagen – Methoden – Anwendung*; in:

<https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/achtsamkeit.pdf>

<sup>45</sup> Vgl. dazu z.B. Rainer Schwing / Andrea Fryszer: *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis*; V&R 2015.  
Sowie Karl Wimmer (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z. Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire von A wie Allparteilichkeit bis Z wie Zirkuläres Fragen*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/system-intervention.pdf>

- De Jong, Peter / Berg, Insoo Kim: *Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie*; modernes lernen 2014.
- De Shazer, Steve: *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*; Carl-Auer 2018 (Erstauflage 1989).  
 Dsb.: *Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache*; Carl-Auer 2017 (Erstauflage 1996).  
 Dsb.: *Das Spiel mit Unterschieden. Wie therapeutische Lösungen lösen*; Carl-Auer 2018.  
 Dsb.: *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute*; Carl-Auer 2020.
- Erickson, Milton H.: *Innovative Hypnotherapie I*. In: Ernest L. Rossi (Hrsg.): *Gesammelte Schriften von Milton H. Erickson*. Band 5. Carl-Auer 1998.
- Erpenbecht, Mechtild: *Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching*; Carl-Auer 2021.
- Foerster, Heinz von / Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Gespräche für Skeptiker*; Carl-Auer 1999.
- Frankl, Viktor E.: *Der Wille zum Sinn*; Hogrefe 2015.  
 Dsb.: *Über den Sinn des Lebens*; Beltz 2019.
- Furmann, Ben: *Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben*; modernes lernen 2019.
- Furmann, Ben / Ahola, Tapani: *Die Zukunft ist das Land, das niemandem gehört. Probleme lösen im Gespräch*; Klett-Cotta 2001.  
 Dsb.: *Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein. Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen*; Carl-Auer 2020.
- Goleman, Daniel: *Emotionale Intelligenz*; Hanser 1996.  
 Dsb.: *Soziale Intelligenz: Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben*; Droemer 2017.
- Grawe, Klaus: *Neuropsychotherapie*; Hogrefe 2004.
- Gross, Martina / Popper, Vera: *Und die Maus hört ein Rauschen: Hypnosystemisches Erleben in Therapie, Coaching und Beratung (Reden reicht nicht!?)*; Carl-Auer 2020.
- Grinder, Jon / Bandler, Richard: *Therapie in Trance. NLP und die Struktur hypnotischer Kommunikation*; Klett-Cotta 2007.
- Hammel, Stefan: *Utilisation*. In: Jan V. Wirth, Heiko Kleve (Hrsg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Carl-Auer 2012, S. 441 f.
- Harrer, Michael E.: *Hypnose und Achtsamkeit. Zwei Schwestern auf dem Tandem*; Carl-Auer 2021.
- Heller, Jutta: *Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*; Gräfe & Unzer 2013.
- Hofstadter, Douglas R.: *Gödel, Escher, Bach, ein Endloses Geflochtenes Band*; Dtv 1991.
- Hüther, Gerald: *Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Muntermacher*; Fischer 2011.
- Imber-Black, Evan: *Familien und größere Systeme. Im Gestrüpp der Institutionen*; Carl-Auer 2006.
- Izard, Carroll E.: *Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie*. Aus dem Englischen übersetzt von Barbara Murakami; Beltz 1981.
- Kabat-Zinn, Jon: *Achtsamkeit für Anfänger*; Arbor 2013.  
 Dsb.: *Das Abenteuer Achtsamkeit. Wie Sie Weisheit für Körper, Geist und Seele entwickeln*; Arbor 2015.
- Kast, Verena: *Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses*; Kreuz 2001.  
 Dsb.: *Lebenskrisen werden Lebenschancen. Wendepunkte des Lebens aktiv gestalten*; Herder 2003.
- Kindl-Beilfuß, Carmen: *Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene*; Carl-Auer 2021.
- Kirchmair-Kreczi, Judith (10/2011): *Systemisches Denken und Handeln*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm#Soziale%20Kompetenz>
- König, Eckard / Volmer, Gerda: *Handbuch Systemisches Coaching: Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer*; Beltz 2019.
- Laotse: *Tao Te King*; übersetzt von Richard Wilhelm; Diederichs 1999.
- Levold, Tom / Wirsching, Michael (Hg.): *Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch*; Carl-Auer 2021.
- Liu, Tianjun / Trenkle, Bernhard: *Die Chinesische Truhe. Symptome symbolisieren und unbewusst auflösen*; Carl-Auer 2021.

- Ludewig, Kurt: *Grundarten des Helfens. Ein Schema zur Orientierung der Helfer*; in: Hannes Brandau (Hg.): *Supervision aus systemischer Sicht*; Otto Müller 1996.  
 Dsb.: *Leitmotive systemischer Therapie*; Clett-Kotta 2002.  
 Dsb.: *Entwicklungen systemischer Therapie. Einblicke, Entzerrungen, Ausblicke*; Carl-Auer 2013.  
 Dsb.: *Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis*; Carl-Auer 2015.  
 Dsb.: *Einführung in die theoretischen Grundlagen der systemischen Therapie*; Carl-Auer 2021.
- Lutterer, Wolfram: *Gregory Bateson. Eine Einführung in sein Denken*; Carl-Auer 2009.
- Maturana, Humberto / Varela, Francisco: *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Deutsche Übersetzung von Kurt Ludewig; Fischer 2006 (1. Aufl. 1984).
- Merl, Harry: *Der Traum vom gelungenen Selbst*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 55-89.  
 Dsb.: *Das „Ich Haus“*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 92-109.  
 Dsb.: *Das Gesundheitsbild. Lösungen durch Intuition*; heugl solution press 2018.  
 Dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006.
- Mücke, Klaus: *Probleme sind Lösungen, Systemische Beratung und Psychotherapie – Ein pragmatischer Ansatz. Lehr- und Lernbuch*; ÖkoSysteme Verlag 2003.
- Patzer, Hans: *Systemische Fragetechniken für Fach- und Führungskräfte, Berater und Coaches. Die Bedeutung von Fragen im Beruf*; Independently published 2019.
- Prior, Manfred: *Beratung und Therapie optimal vorbereiten*; Carl-Auer 2021.
- Prohaska, Sabine: *Lösungsorientiertes Selbstcoaching. Ihrem Ziel näherkommen*; Junfermann.  
 Dsb.: *Coaching in der Praxis. Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe*; Junfermann 2013.
- Radatz, Sonja: *Beraten ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*; Edition Institut für systemisches Coaching und Training 2001.  
 Dsb.: *Einführung in das systemische Coaching*; Carl-Auer 2010.
- Rathke, Karl Heinz: *Des Menschen Herz ist wie der Ozean. Afrikanische Sprichwörter*; Südwind 1999.
- Reinlassöder, Rolf / Fuhrmann, Ben: *Jetzt geht's! Erfolg und Lebensfreude mit Selbstcoaching*; Carl-Auer 2013.
- Retzer, Arnold: *Passagen – Systemische Erkundungen*; Clett-Kotta 2007.
- Revenstorff, Dirk / Peter, Burkhard (Hg.): *Hypnose in Psychotherapie, Psychosomatik und Medizin. Manual für die Praxis*; Springer, 3. Auflage 2015.
- Revenstorff, Dirk / Zeyer, Reinhold: *Hypnose lernen. Stressbewältigung durch Selbsthypnose*; Carl-Auer.
- Rotthaus, Wilhelm: *Wir können uns müssen uns neu erfinden. Der europäische Mensch am Ende des Zeitalters des Individuums*; Carl-Auer 2021.
- Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*; V&R 2016.  
 Dsb.: *Systemische Interventionen*; 4. Auflage, UTB 2019.
- Schmidt, Gunther: *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*; Carl-Auer 2020.  
 Dsb.: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2021.
- Schug, Susanne: *Achtsamkeit. 60 Übungskarten für Therapie und Beratung*; Beltz 2017.
- Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 1-4. Störungen und Klärungen / Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung / Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation / Fragen und Antworten*; Rowohlt 2014.
- Schwegler, Christian: *Der hypnosystemische Werkzeugkasten. 55 Hypnotherapeutische Techniken für gelungene Induktionen und Interventionen*; Mad Mans Magic 2014.
- Schweizer/Retzer/Fischer (Hg.): *Systemische Therapie und Postmoderne*; Frankfurt/Main 1992.
- Schwing, Rainer: *Systemische Beratung und Familientherapie. Kurz, bündig, alltagstauglich*; V&R 2013.
- Schwing, Rainer / Fryszer, Andrea: *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis*; V&R 2015.
- Seligman, Martin: *Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*; Goldmann 2015.
- Siebert, Al: *The Resiliency Advantage: Master Change, Thrive Under Pressure, and Bounce Back From Setbacks*; Berrett-Koehler Publishers 2005.
- Simon, Fritz B.: *Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie. Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik*; Suhrkamp 1993.

- Dsb.: *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*; Carl-Auer 2015.
- Dsb.: *Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit*; 14. Auflage Carl-Auer 2017.
- Dsb.: *Einführung in die (System-) Theorie der Beratung*; Carl-Auer 2019.
- Simon, Fritz B. / Rech-Simon, Christel: *Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen. Ein Lehrbuch*; Carl-Auer 2020.
- Stollnberger, Verena: *Ausnahmen, Skalen, Komplimente & Co.: Der lösungsfokussierte Ansatz nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg* (Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag) 2009.
- Tom, Karl: *Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie*; Carl-Auer 2018.
- Wagenhofer, Erwin / Kriechbaum, Sabine / Stern, André: *Alphabet. Angst oder Liebe*; Ecowin 2013.
- Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D.: *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*; Huber 1969 (12. Auflage, Hogrefe 2011).
- Watzlawick, Paul: *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen*; Piper 2005.
- Dsb.: *Vom Schlechten des Guten: oder Hekates Lösungen*; Piper 2005.
- Dsb.: *Vom Unsinn des Sinns oder Vom Sinn des Unsinn*; Piper 2005.
- Dsb.: *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?* Piper 2006.
- Dsb.: *Anleitung zum Unglücklichsein*; Piper 2009.
- Dsb.: *Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation*; Huber 2015.
- Dsb.: *Man kann nicht nicht kommunizieren. Das Lesebuch*; Hogrefe 2015.
- Dsb.: *Die Lösung ist immer der beste Fehler. Typische Probleme der Kommunikation im Alltag*; Carl-Auer 2021 (Printausgabe zum 100. Geburtstag von Paul Watzlawick).
- White, Michael: *Therapie als Dekonstruktion*; in: Jochen Schweizer / Arnold Retzer / Hans Rudi Fischer (Hg.): *Systemische Praxis und Postmoderne*; Suhrkamp 1992, S. 39–63.
- White, Michael / Epston, David: *Die Zähmung der Monster. Der narrative Ansatz in der Familientherapie*; Carl-Auer 2020 (Erstauflage 1992).
- White, Michael / Loth, Wolfgang: *Landkarten der narrativen Therapie*; Carl-Auer 2021.
- Wilhelm; Richard (Herausgeber und Übersetzer): *I Ging. Das Buch der Wandlungen*; Hugendubel 1972.
- Wilk, Daniel: *Innehalten und Verweilen. Geschichten die Veränderungen ermöglichen*; Juni-Verlag 1999.
- Wimmer, Karl (10/2000): *Persönlichkeit, Lebenswelten und Coaching*.
- Dsb. (06/2001): *Flow-Erleben im Arbeitsalltag. Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit. Über das Wesen der intrinsischen Motivation*.
- Dsb. (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z. Ein Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire*.
- Dsb. (11/2001): *Die Kunst der Entspannung. Entspannung als Grundlage für Gesundheit und Wohlbefinden*.
- Dsb. (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen. Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation*.
- Dsb. (03/2002): *Wie wirkt Hypnose? Über Mythos und Realität des Phänomens der Trance*.
- Dsb. (08/2002): *Grundlagen der systemischen Aufstellung. Begriffe, Basiskonzepte und Prinzipien*.
- Dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*.
- Dsb. (01/2004): *Metaphern und Geschichten als Entwicklungsimpulse. Über Nutzung und Nutzen von Metaphern und Geschichten im Kontext von Beratung, Coaching und Therapie*.
- Dsb. (05/2004): *Gedanken zur Work-Life-Balance*.
- Dsb. (11/2004): *Das Beratungs- und Coachinggespräch. Einige Grundlagen*.
- Dsb. (02/2005): *Die Führungskraft als Coach. Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching*.
- Dsb. (10/2006): *Konflikt und Kooperation. Als Chance und Herausforderung*.
- Dsb. (12/2008): *Das Fünf-Elemente-Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärken erkennen – nutzen – weiterentwickeln*.
- Dsb. (06/2010): *NLP und Systemisches Denken in der (Selbst-)Führungspraxis. Wie denke, rede, handle, wirke ich?*
- Dsb. (12/2016): *Systemische Beratung als Handwerk und Kunst. Grundlagen, Methoden und Praxis. Werkzeuge für den/die Meister/in*.



- Dsb. (12/2016): *Kundenorientierte Gesprächsführung (Seminarskript)*.
- Dsb. (01/2017): *Lösungsorientierte Beratung. Unterschiede, die Unterschiede machen.*
- Dsb. (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder – Organisationsbilder.*
- Dsb. (10/2018): *Gesunder Schlaf und Schlafprophylaxe. Tipps für eine ‚Gute Nacht‘.*
- Dsb. (10/2018): *Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken.*
- Dsb. (03/2019): *Wenn die Seele leidet. Psychische Erkrankungen und ihre Erscheinungsformen.*
- Dsb. (03/2019): *Lebenszyklus als Entwicklungsweg (Seminarskript)*.
- Dsb. (08/2019): *Agile Methoden und Agiles Arbeiten in Teams und im Zeit- und Selbstmanagement.*
- Dsb. (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie frei ist der Mensch?*
- Dsb. (09/2019): *Liebe als Motivkraft – und ihre Antagonisten. Über das Wesen der stärksten Kraft im Universum.*
- Dsb. (10/2019): *Die Bedeutung des familiär-lebensgeschichtlichen Kontextes. Gedanken zur Anamnese familiärer Strukturen und Dynamiken. Gedanken zur Anamnese von familiären Strukturen und Dynamiken.*
- Dsb. (10/2019): *Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome als Navigatoren und Wegweiser für die Lebensgestaltung.*
- Dsb. (10/2019): *Im Rhythmus leben. Leben im Einklang mit den inneren und äußeren Rhythmen.*
- Dsb. (12/2020): *Zu Wissenschaft – Schule - Gesellschaft – Mensch & Natur.*
- Dsb. (02/2021): *Achtsamkeit – Grundlagen, Methoden und Anwendung.*
- Dsb. (02/2021): *Bedingungen und Wirkfaktoren therapeutischer Veränderung. Aus Sicht der modernen Neurobiologie / Gehirnforschung.*
- Dsb. (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen. Entwicklung durch Ressourcenorientierung.*
- Dsb. (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit. Selbsteinschätzung und Selbststärkung.*
- Dsb. (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Entwicklung durch Ressourcen-generierung.*
- Dsb. (02/2021): *Wie aus Krisen Chancen werden. Konstruktive Bewältigung schwerer Ereignisse.*
- Dsb. (03/2021): *Ja, aber ... Von der Ambivalenz zur Entschiedenheit. Wie bewältigen wir Widersprüche und Komplexität?*
- Dsb. (04/2021): *Selbstbild – Selbstwert – Selbstliebe – Selbstentwicklung. Grundlagen eines liebevollen Umgangs mit sich und der Welt.*
- Dsb. (12/2021): *Emotionsmanagement in Organisationen.*
- Sämtliche Artikel als pdf-Download (gratis) verfügbar in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>
- Wirth, Jan V. / Kleve, Heiko: *Von der gespaltenen zur verbundenen Lebensführung. Systemische Wege für das alltägliche Leben*; V&R 2019.
- Zarbock, Gerhard / Ammann, Axel / Ringer, Silka: *Achtsamkeit für Psychotherapeuten und Berater*; Beltz 2012.