

Systemische Interventionen von A bis Z

Ein Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire in Beratung, Supervision, Coaching und Therapie von A wie Allparteilichkeit bis Z wie Zirkuläres Fragen

Karl Wimmer, Oktober 2001



Inhalt:

1. Einleitung: Zum Begriff der Intervention
2. Methoden- und Interventionsrepertoire von A bis Z: Allparteilichkeit, Aufstellungsarbeit, Ausnahmen und Ausnahmefragen, Auswirkungsfrage, Autonomie, Balance zwischen Bewahrung und Veränderung, Balance zwischen Problembeschreibung und Lösungsorientierung, Balance zwischen Widersprüchen, Beobachter und Beobachtung, Bescheidenheit, Differenz, Externalisierung, Genogrammarbeit, Hypothesisieren und hypothetische Fragen, Kokreation, Kontextbezug, Kontrakt, Kybernetik, Lösungs- und Ressourcenorientierung, Metapher, Muster und Mustererkennung, Narratives Interview, Neugier, Neutralität, Paradoxe Intervention, Reflekting-Team, Reflexivität und Reflexive Fragen, Respekt, Rituale, Setting, Schlussintervention, Selbstreferenz, Tetralemmaarbeit, Unterscheidungs- und Skalierungsfragen, Verschlimmerungsfrage, Wirklichkeitskonstruktion, Wunderfrage, Zielfrage, Zirkularität und Zirkuläres Fragen.
3. Schlussbemerkung
4. Literatur
5. Autor

1. Einleitung: Zum Begriff der (systemischen) Intervention

Unter Intervention kann zunächst alles verstanden werden, was einE BeraterIn (TherapeutIn, SupervisorIn, Coach usw.) in Anwesenheit eines Klientensystems (Einzelperson, Gruppe, Team, Organisation, ...) tut oder unterläßt. So wie man in sozialen Situationen nicht nicht Handeln (Kommunizieren) kann, so kann auch einE BeraterIn in Beratungssituationen nicht nicht intervenieren. Alles, was einE BeraterIn im Laufe eines Beratungsprozesses macht, kann von den anderen als Beratungshandeln ausgelegt werden. Und er/sie macht auch etwas, wenn er/sie glaubt, nichts zu tun, wie etwa eine Frage übergehen oder überhören. Auf bestimmte Fragen in bestimmten Situationen nicht (verbal) zu antworten, gehört ja auch zum Grundinventar von BeraterInnen.

Systemische Orientierung in Beratungssituationen basiert auf Grundannahmen (Paradigmen), deren ausführliche Darstellung den Rahmen hier sprengen würde. Ergänzende Literaturhinweise dazu siehe am Schluss. Einige Aspekte davon seien hier schlagwortartig aufgelistet. Systemisches Denken und Handeln heißt z.B. ...

- Beachten von Kreis- bzw. netzförmigen Wechselbeziehungen, d.h. gegenseitiger Bedingtheit der Interaktionen (System-Wirkungen) anstatt linearer Ursache-Wirkungskette;
- Beziehungen (Muster, Regeln, Strukturen) anstatt individuelle Eigenschaften;
- „Alles Gesagte wird von einem Beobachter gesagt“, d. h. nichts was sprachlich hervorgebracht wird ist unabhängig von dem, der es sagt (seiner Wahrnehmung, Sichtweise, Bedeutungszuschreibung etc. etc.). Diese Hervorbringung von „Realität“ geschieht immer gemeinsam mit anderen Beobachtern als „konsensueller Prozess“ im Kontext der von einer vernetzten Gruppe von Beobachtern zur Verfügung gestellten Bedeutungen.
- Schaffen brauchbarer Wirklichkeiten anstatt Festhalten an oder Suchen von quasi „objektiven“ Wahrheiten;
- Arbeit mit Wahrscheinlichkeiten und Hypothesen anstatt „Absolutheiten“;
- Aneinanderkoppeln von Interaktionen (konsensuelles Planen) anstatt „instruktiver Interaktionen“ (Vorgaben);
- Kontextbezug von Aussagen und Verhalten (der Kontext bestimmt die Bedeutung menschlicher Kommunikation; jedes Verhalten macht Sinn in einem bestimmten Kontext) anstatt bezugslose Feststellungen und Interpretationen;
- Ressourcen-, Ziel- und Lösungsorientiertheit statt Problembezogenheit und Ursachen- bzw. Schuldsuche;
- Co-Evolution anstatt „Überzeugen“, „Überreden“, „Gewinnen oder Verlieren“
- Offenheit in den Interventionen anstatt Taktieren und Manipulieren.

Zentrale, wesentliche Interventionen, die in die systemische Arbeit Eingang gefunden haben bzw. die das spezifisch „Systemische“ ausmachen, werden im folgenden begrifflich definiert.

2. Methoden- und Interventionsrepertoire

- **Allparteilichkeit**
 - **siehe auch Neutralität**

Allparteilichkeit oder auch Neutralität, ist eine Haltung des Beraters / der Beraterin, die darin besteht, allen „Parteien“, sowohl den anwesenden, als auch externen Dritten gegenüber, „gleich-gültig“ in den Wertigkeiten gegenüber zu stehen. Keine der Parteien ist zu bevorzugen, vor- oder nachrangig, auf- oder abwertend zu behandeln - auch dann, wenn ein bestimmtes Verhalten von Klienten nicht mit dem Wertesystem der Beraterin im Einklang steht.

Gerade z. B. bei einem symmetrisch aufgeheizten Machtkampf im Klientensystem ist dies eine besondere Herausforderung an den/die BeraterIn, nicht BündnispartnerIn der einen oder anderen Partei zu werden. Ein gezieltes, bewußt-öffentlich-gemachtes, temporäres Parteiergreifen kann aber durchaus eine sehr nützliche Intervention sein: „Angenommen, ich würde mich jetzt ganz auf die Seite von stellen - was denken Sie, könnte das für Auswirkungen auf haben?“

- **Aufstellungsarbeit**

Bei der Aufstellungsarbeit oder Skulptur handelt es sich um eine Methode, durch die die Beziehungsmuster eines Systems im Raum bildlich dargestellt werden. Ähnlich wie im Psychodrama, aus dessen Methodenrepertoire sie schöpft, werden in der Skulptur frühere, derzeitige und ggfs. erwünschte zukünftige Beziehungsmuster eines Systems (Familie, Gruppe, Team, Abteilung, Organisation etc.) dargestellt.

Ausgangspunkt ist die Sichtweise eines Systemmitglieds. Nach dessen Vorstellung werden die Mitspieler, die das System darstellen sollen, ausgewählt und zueinander in Beziehung gestellt. Gleichsam wie bei einem Bildhauer entsteht durch das Positionieren und In-Szene-Setzen der Systemmitglieder zueinander eine raum-zeitliche Analogie, die über das Medium Sprache hinausgeht und die Möglichkeit bietet, Prozesse sichtbar und unmittelbar erfahrbar zu machen.

Neben Personenskulpturen finden auch Skulpturen mit Gegenständen (Sesseln, Münzen, „Systemisches Brett“ usw.) Anwendung.

➤ **Ausnahme und Ausnahmefragen**

Auf Ausnahmen zu fokussieren ist insbesondere in der systemischen Kurzzeittherapie und –beratung ein zentraler Aspekt. „Ich bin so depressiv!“ - „Immer und jederzeit? Wann am wenigsten?“ Aus der Suche nach (positiven) Ausnahmen ergeben sich oftmals Anhaltspunkte darüber, welche Faktoren Einfluss auf das Symptom haben und was hilfreich oder nützlich im Sinne einer Veränderung sein könnte.

➤ **Auswirkungsfrage**

Bei der Auswirkungsfrage „Was meinen Sie, welche Auswirkungen das geänderte Verhalten von A auf B haben könnte?“ wird auf die vermuteten (Aus-)Wirkungen eines bestimmten Verhaltens fokussiert. Werden die möglichen (Aus-)Wirkungen eines erwünschten Verhaltens stark positiv konnotiert vom Klienten, so kann dadurch die Motivation verstärkt werden, mehr und mehr in die gewünschte Richtung zu handeln.

➤ **Autonomie**

Autonomie ist in mehrfacher Hinsicht ein zentrales Konstrukt des systemischen Arbeitens. Zum einen beschreibt die Theorie lebender Systeme (Luhmann 1987, Maturana/Varela 1987) die prinzipielle Autonomie dieser Systeme, in dem Sinne, dass sie sich selbst erzeugen, regulieren und erhalten. Sie sind also prinzipiell von aussen nicht determinierbar im Sinne von „in-struktiven Interaktionen“. Andererseits können Sie aber natürlich aufgrund der „strukturellen Koppelung“ mit anderen Systemen durch diese beeinflusst werden bis hin zur Zerstörung der eigenen Lebensfähigkeit.

Systemisches Beraten im engeren Sinne setzt nicht nur die prinzipielle (innere) Autonomie der Beteiligten voraus, die ja naturgemäß sowieso gegeben ist, sondern auch größtmögliche Freiheit im äusseren Umfeld, d.h. keine zu strenge Koppelung mit anderen Systemen, die das Beratersystem in einer ganz bestimmten Weise beeinflussen wollen. Das heißt z.B., dass kein fremder Auftrag im Hintergrund steht, den es zu exekutieren gilt, wie etwa ein gesetzlicher Auftrag oder der Auftrag einer Organisation oder von Finanzgebern, die ganz bestimmte Ansprüche damit verbinden, das Klientensystem in einer bestimmten Weise zu beeinflussen, d.h. fremdgesetzte Ziele zu erreichen.

Im Idealfall haben Berater/Therapeut und Klientensystem die Freiheit, einen wie auch immer gearteten Kontrakt auszuhandeln, ohne irgendwelche Ansprüche und Erwartungen durch externe Dritte beachten zu müssen. Vielfach ist diese äussere Freiheit, völlig eigenständige Ziele zu konstruieren, durch entsprechende Kontextbedingungen eingeschränkt. Diese Constraints müssen offengelegt und thematisiert werden im Prozess systemischen Arbeitens, d.h. es darf kein verdeckter Auftrag im Hintergrund bestehen, an dem sich der/die systemische BeraterIn orientiert, ohne diesen explizit ins Gespräch mit aufzunehmen.

Solange der/die BeraterIn selbst unabhängig, d.h. neutral bleibt und eventuelle Aufträge von aussen öffentlich macht, ist systemische Beratung durchaus auch unter restriktiven Bedingungen prinzipiell möglich. Es handelt sich dabei eben um Einflussgrößen, die im Beratungsprozess mit einer Rolle spielen. Hat jedoch der/die BeraterIn einen strikten Auftrag von Dritten, ein ganz bestimmtes Ziel zu erreichen, das mit dem des Klientensystems nicht in Einklang steht, so kann nicht mehr von systemischer Beratung i.e.S. gesprochen werden. In diesem Fall ist er/sie Agent im Dienste eines externen Dritten und eine zentrale Prämisse systemischen Beratens, nämlich die der Neutralität bzw. Allparteilichkeit des Beraters, ist nicht mehr gegeben.

➤ **Autopoiese**

- **siehe Autonomie und Selbstreferenz**

➤ **Balance zwischen Bewahrung und Veränderung**

Der/die systemische BeraterIn ist im Sinne seiner neutralen bzw. allparteilichen Haltung auch nicht alleiniger Agent für eine mögliche, angestrebte Veränderung, sondern er/sie lenkt den Fokus auch auf das Bewahrensvalue, auf das, was auf jeden Fall erhalten bleiben soll im Zuge der Veränderung. Oder etwa auch auf den Preis, der in Kauf zu nehmen ist für die Veränderung. Was muss aufgegeben werden dafür? Ist der Nutzen (Gewinn) durch diese Veränderung den Preis, der dafür zahlen ist, wert?

➤ **Balance zwischen Problembeschreibung und Lösungsorientierung**

Klienten sind in ihrem Erleben einer bestimmten Situation häufig auf die Problemseite fokussiert. Diese „Problemtrance“ verstellt oft den Blick in Richtung einer möglichen Lösung. Es geht dabei darum, den Kunden in seinem Problemerkennen wahrzunehmen, dieses auch zu würdigen, aber gleichermaßen „behutsam“ den Blick in Richtung Lösung oder Veränderung zu

lenken. Oft ist dabei ein „Schaukeln“ zwischen Problem- und Lösungs- oder Zielorientierung hilfreich, das dann mehr und mehr in den Zielfokus übergeht.

➤ **Balance zwischen Widersprüchen**

➤ **Siehe auch Tetralemmaarbeit**

„Soll ich mich von meiner Partnerin trennen oder mit ihr zusammen bleiben?“ Der/die BeraterIn/TherapeutIn kann hier auf das Eine wie auf das Andere fokussieren. Er/sie kann aber auch auf ein „Sowohl - Als auch“ sensibilisieren und damit die Haltung „schwarz - weiß“, „hopp oder dropp“ hinterfragen. Dieses „Sowohl - Als auch“ mag dann z.B. darin bestehen, dass das Paar weniger Zeit zusammen verbringt und jeder mehr für sich alleine oder umgekehrt oder Trennung auf Zeit/Probe usw.usf.

Als Prinzip geht es darum, vermeintliche Gegensätze (Entweder - Oder) zu verflüssigen und (auch) Möglichkeiten des „Dazwischen“, das was diese Gegensätze verbindet, zu betrachten. Oft ergeben sich gerade daraus neue (Zwischen-)Lösungen.

➤ **Beobachter und Beobachtung**

➤ **siehe auch Kybernetik und Wirklichkeitskonstruktion**

Durch die Entwicklung neuerer erkenntnistheoretischer Ideen läßt sich ein Übergang von modernen zum postmodernen Denken im Sinne Gergens (1996) beschreiben. Es läßt sich auch als ein Übergang von einer Kybernetik 1. Ordnung zu einer Kybernetik 2. Ordnung im Sinne von Foerster (1993) beschreiben, die der Rolle des Beobachters im Prozess des Erkennens zentrale Bedeutung beimißt und in enger Verbindung mit konstruktivistischen Erkenntnistheorien steht.

Der Beobachterstatus ist ein zentrales Konstrukt im systemischen Weltbild. Die Forschungserkenntnis, dass der Betrachter das Betrachtete wesentlich beeinflusst, hat enorme Bedeutung in bezug auf die (Aus-)Wirkungen einer beraterischen Intervention. Allein das Anwesendsein eines Beraters, ob erwünscht oder unerwünscht, so wie auch das Abwesendsein in bestimmten Situationen, ist eine Form von Intervention, deren Auswirkungen stets mit bedacht werden müssen. Dazu die Bilder und Meinungen, die Berater und Klientensystem (unausgesprochen) voneinander haben u.v.a.m. - all das beeinflusst den Beratungsprozess ganz entscheidend.

Dies alles kann rational-willentlich gar nicht erfasst werden in einer Beratungssituation, ist aber so weit wie irgendwie möglich, mit ins Auge zu fassen. Im Gefühl ist es (hoffentlich) ohnehin vorhanden, sofern die Gefühle auch ausreichend Beachtung finden.

➤ **Bescheidenheit**

Bescheidenheit ist nicht nur eine Zier in einem bestimmten Welt- oder Ethikbild, sondern auch eine Grundhaltung der systemischen BeraterIn. Nicht der/die BeraterIn weiß, was zu tun ist, sondern das Klientensystem entscheidet letztlich darüber. Der/die BeraterIn ist nicht (All-)WissendeR, sondern FaciliatorIn, AnregerIn, „VerstörerIn“, ... Nötigenfalls nehme ich mich heraus aus dem System, lehne mich zurück und beobachte ...

Da der/die systemische BeraterIn davon ausgeht, dass psychosoziale „Wirklichkeiten“ hochkomplex sind und Wirklichkeitsrepräsentationen von Individuen oder Gruppen subjektive Ausschnitte und Eigenkonstruktionen der Beteiligten darstellen, ist er/sie auch bescheiden, was die Gültigkeit seiner/ihrer eigenen Diagnosen und Prognosen angeht. Aus diesem Grunde geht es nicht um objektiv „richtige“, sondern um „hilfreiche“, also praktisch umsetzbare Analysen und Lösungswege. Was hilfreich ist und was nicht, wird dabei vom Klientensystem in seiner Selbstsicht und Selbstwahrnehmung des Beratungsprozesses bestimmt.

➤ **Differenz**

➤ **siehe auch Unterscheidungsfragen**

Die Differenz oder Unterscheidung ist die „Grande Dame“, die Mutter aller Interventionen im Systemischen Denken und Handeln. Der „Unterschied, der einen Unterschied macht“ (Gregory Bateson) liegt beim Beobachter und nicht in der Sache. Ob eine Kuh, ein Spaziergänger oder ein Botaniker eine grüne Wiese betrachtet, ändert erstmal nichts an der Wiese. Aber was jeder dieser Betrachter wahrnimmt und welches Verhalten er daraus ableitet, das wirkt auf die Wiese - und auf den Beobachter zurück. (vgl. Judith Kirchmayr-Kreczi im Artikel: „Systemisches Denken und Handeln“).

Die systemische Intervention lebt und liebt zentral von der Unterschiedsbildung. Was ist das Innen und Aussen eines Systems, der Unterschied zwischen Problem- und Nicht-Problem, zwischen Verhalten A und Verhalten B? usw.usf. Daraus leitet der/die systemische BeraterIn weitere Interventionsschritte ab. Ein Tipp am Rande unter BeraterkollegInnen: Wenn nichts mehr geht - ein Unterschied, auf den Sie fokussieren können, findet sich immer ...

- **Externalisierung**
 - **siehe auch Narratives Interview**

Externalisierung ist eine Spezialform der narrativen Methode, mittels derer ein ich-nahes Problem (Persönlichkeits-, Identitätsebene) abgelöst wird von der Person in dem Sinne, dass es quasi „objektiviert“ wird, d.h. als eigenständiges Etwas, z.B. als „Monster“ (White & Epston 1990) charakterisiert wird und damit eine Dissoziation vom ursprünglich assoziativ erlebten Problem (Verhalten) gelingt. „Was hat das Monster mit dir gemacht? Wann war es mächtiger als du? Wie hast du es diesmal geschafft, ihm zu entkommen?“ Usw. Es ist nicht mehr die Person, die dieses problematische Verhalten hervorbringt (z.B. Bettnässen eines Kindes), sondern das Monster, das es zu besiegen gilt. Damit bedroht die weitere Ablösung von diesem Problem nicht mehr die Person als solche und eine aktive Los-Lösung entsteht oftmals in überraschend kurzer Zeit.

Diese Methode, anfangs nur auf Kinder mit Enkopresis bezogen, ist bisher bereits auf eine ganze Reihe von weiteren Problemen übertragen und erfolgreich in der Arbeit mit Einzelnen, Paaren und Familien angewendet worden (White u.a.). Durch Externalisierung des Problems wird es möglich, dass Menschen sich von lebensbeherrschenden Problemgeschichten loslösen und Erfahrungsaspekte, die bisher unbeachtet blieben wahrnehmen können, die in der Folge dazu beitragen, eine Neufassung von hilfreich(er)en Lebensgeschichten entstehen zu lassen (siehe auch „narratives Interview“).

- **Familienskulptur**
 - **siehe Aufstellungsarbeit**

- **Genogrammarbeit**

Genogramme finden insbesondere in der systemischen Familientherapie Anwendung und dienen der übersichtlichen Darstellung von komplexen Informationen über (Familien-) Systeme. Man benutzt dazu meist eine Zeichensprache, für die sich bestimmte Symbole eingebürgert haben (vgl. McGoldrick u. Gerson 1990; Heidl 1987, 1988).

Ein Genogramm umfaßt je nach Gesprächsverlauf bis zu drei Generationen, ausgegangen wird von der Herkunftsfamilie beziehungsweise der Familie des Indexpatienten. In einem Haushalt lebende Personen können umkreist werden, es können aber auch für jede Familienebene separate Blätter verwendet werden. In das Bild lassen sich dann wichtige Fakten ein-

schreiben, wie z.B.: Name, Geburtsdatum, event. Todesdatum, Datum der Heirat, Trennung, Scheidung, Wohnorte, Herkunftsorte, Ortswechsel, Krankheiten, schwere Symptome, Todesursachen, Berufe usw.

Daraus ergibt sich rasch ein komprimiertes Bild von Zusammenhängen, die als Ausgangspunkt für weitere Interventionen verwendet werden können.

➤ **Hypothetisieren bzw. Hypothesenbildung und hypothetische Fragen**

Eine Hypothese ist eine vorläufige Annahme über das, was ist oder was (zukünftig) sein kann. Sie ist im weiteren Verlauf zu überprüfen und wird dabei bestätigt oder widerlegt. Es geht im Systemischen nicht darum, die eine *richtige* Hypothese zu finden, sondern durch eine Vielfalt von Hypothesen auch zu einer Vielfalt von Perspektiven und Möglichkeiten zu gelangen, die dann weiter auf Nützlichkeit und neue Möglichkeiten hin überprüft werden können.

Hypothetische Fragen sind Fragen in der Möglichkeitsform (im Konjunktiv). „Angenommen, Sie würden mit Ihrem Konfliktpartner ernsthaft in Verhandlungen eintreten, wie würden Sie das angehen - was genau wäre da ein erster Schritt?“ Fragen im Konjunktiv bieten die Möglichkeit, alternative Verhaltensweisen im Vorfeld „abzutesten“, ohne dass es gleich „ernst“ ist. Auch die „So als ob ...“-Frage gehört hierher. „Tun Sie bei Ihrem nächsten Treffen mit X einmal so, als ob der Konflikt bereits gelöst wäre! ...“. Mit ihrer Hilfe ist es oft leichter möglich, Zugang zu sonst bedrohlich erscheinenden Handlungsmöglichkeiten zu erhalten. Es ist ja (noch) nicht ernst, sondern nur eine Möglichkeit („Nur mal angenommen ...“).

➤ **Konstruktivismus**

- **siehe Wirklichkeitskonstruktion**

➤ **Ko-kreation**

- **siehe auch Wirklichkeitskonstruktion**

Der/die systemische BeraterIn tritt mit dem Klientensystem in einen kreativen (Such-)Prozess, in einen Tanz von Beschreibungen (Wahrnehmungen, Bedeutungsgebungen, ...), in dem oder aus dem heraus sich Neues an Möglichkeiten kreierte. Der Berater bringt seine Selbstorganisation

(Professionalität) mit ein und das Klientensystem die ihnen eigene. In der gemeinsamen, wechselseitigen Interaktion konstruiert (kreiert) sich nach und nach eine neue Wirklichkeit, die im Idealfall mehr und mehr von dem beinhaltet, was (lt. Zielvereinbarung und Contracting) erwünscht erscheint.

➤ **Kontextbezug**

Der/die BeraterIn wird innerhalb eines für die Beratungszwecke etablierten Beratungssystems aktiv und gestaltet somit als Subsystem dieses Kommunikationssystem mit. Da sich jedes Sozialsystem aufgrund eines Unterschieds und weiterer Unterscheidungen, die in Bezug auf die Sinnverarbeitung getroffen werden, konstituiert, muss auch das Ausgeschlossene, das nicht in das Beratungssystem mit Aufgenommene, beachtet werden. Damit werden das für die Beratung relevante Umfeld und auch die Umwelt des Adressatensystems relevant.

Dies wäre im Rahmen von Familienberatung z.B. die Großfamilie, also Beziehungen zu den Eltern bzw. Großeltern, Onkel, Tanten etc., im Rahmen von Teamberatung hätte man es beispielsweise mit der Gesamtorganisation zu tun, in welche die Arbeitsgruppe eingebettet ist. Hier sind Fragen der Organisationsphilosophie, funktionale Interdependenzen, Hierarchien etc. zu berücksichtigen.

Am Beispiel Teamberatung wird der/die BeraterIn in einem organisatorischen Kontext aktiv, in welchem er/sie nicht selbst bestimmen kann, welche Bedeutungen sein/ihr Handeln auslöst. Vielmehr ist es das Milieu, welches Bedeutungs- und Sinngebungen vermittelt bzw. festlegt. So wird es zu unterschiedlichen Bedeutungsgebungen kommen, die die Beteiligten in Bezug auf einen bestimmten Kommunikationsinhalt entwickeln, je nachdem, ob man sich beispielsweise im Kontakt mit Vertretern einer alternativen Projektgruppe oder mit Managern einer Großbank befindet.

Betrachtet man die Tatsache, dass es verschiedene Unternehmenskulturen, -philosophien und differierende Arbeitsklimata in Teams gibt mit entsprechenden Sprachregelungen, regelhaften Kommunikationsstilen etc., so wird deutlich, dass der/die systemisch orientierte BeraterIn gut beraten ist, eine Berücksichtigung des Bedeutungskontextes in seine/ihre Handlungsstrategie miteinzubeziehen.

- **Kontrakt**
 - **siehe auch Setting und Zielfragen**

Ziele und Aufträge in Beratungs- und Therapiesituationen existieren nicht an sich, sondern sie werden im rekursiven Prozess des „contracting“ innerhalb des Beratungs- oder Therapiesystems konsensuell konstruiert. Anders ausgedrückt: Wenn der/die BeraterIn oder TherapeutIn sich dem Ziel der KlientInnen anschließt und deren Aufträge annehmen kann, dann kommt es zu einem ersten Kontrakt, der Vereinbarung, die dem gemeinsamen Projekt Beratung bzw. Therapie zugrunde liegt. Diese Vereinbarung beinhaltet ein Überprüfen und gegebenenfalls neu Aushandeln von weiteren Kontrakten - sowohl BeraterIn als auch KlientIn übernehmen hier eine Verantwortungs- und Kontrollfunktion. Kommt ein Beratungsprozess ins Stocken oder in eine Sackgasse, ist eine Überprüfung des Prozesses anhand des Kontraktes hilfreich, um die gemeinsame Arbeit wieder in Fluss zu bringen oder eben zu beenden.

Das bei der Klärung der Erwartungen und Ziele erarbeitete Thema wird im Kontrakt noch einmal formuliert und festgehalten, ebenso der Modus der Zusammenarbeit im oft eher impliziten Beziehungskontrakt. Das gleiche gilt für den Rahmenkontrakt - Beratung bzw. Therapie findet immer in einem gewissen Rahmen statt, der unterschiedliche Bedingungen setzt: Setting, Ort, Zeit und Kosten, Termine und Terminabsagen, Erreichbarkeit, Verschwiegenheit, Modus der Verrechnung usw. Diese Bedingungen sind mit den KlientInnen explizit zu vereinbaren.

- **Kybernetik**
 - **siehe auch Wirklichkeitskonstruktion**

Der Begriff der Kybernetik (griech.: kybernetes = Steuermann) geht auf den Mathematiker Norbert Wiener (1948) zurück. Er versteht darunter „das gesamte Gebiet der Steuerungs-, Regelungs- und Nachrichtentheorie sowohl bei Maschinen als auch bei Lebewesen“ (Wiener, 1968, S. 32). Der Kybernetik liegt die Annahme zugrunde, dass die Prozesse der Steuerung und Regelung bei Maschinen, Organismen oder sozialen Gebilden gleichen formalen Gesetzmäßigkeiten folgen. Der wesentliche Bestandteil ist der Regelkreis.

In der Kybernetik spricht man von „negativer Rückkoppelung“, wenn die vom Meßfühler festgestellten abweichenden Werte wieder auf den Sollwert hin ausgeglichen werden und von „positiver Rückkoppelung“, wenn die abweichenden Werte noch weiter in die gleiche Richtung verstärkt werden. Bezogen auf soziale Systeme wurde in diesem Zusammenhang der Begriff „Homöostase“ („Fließgleichgewicht“, „Status quo-Erhaltung“) geprägt.

Heinz v. Foerster (1985, 1993) unterscheidet zwischen einer Kybernetik 1. Ordnung (im Sinne des oben dargestellten Regelkreis-Verhaltens) und einer Kybernetik 2. Ordnung, die als „Kybernetik der Kybernetik“ explizit den Prozess der Wirklichkeitskonstruktion miteinbezieht. Aus dieser Perspektive wird die funktionale Organisation eines (Klienten-)Systems nicht mehr als objektiv beobachtbar gesehen, sondern als ein Konstrukt (der Wahrnehmung) des Beobachters. Anstelle von Theorien über „objektive Beobachtungsgegenstände“ treten Theorien des Beobachters.

War man bislang davon ausgegangen, dass BeraterInnen und TherapeutInnen kraft ihrer fachlichen Kompetenz („Expertenschaft“) Systemeigenschaften quasi objektiv von aussen erkennen und entsprechend dazu passende Interventionen konstruieren konnten, so wurde nun der Fokus auf Prozesse wie Sprache, Erkenntnis und Bedeutungsgebung im Sinne innerer Phänomene des Auffassens und Verstehens von Zusammenhänge gelegt.

➤ **Lösungs- und Ressourcenorientierung**

Der Blick wird auf vorhandene Fähigkeiten gerichtet, die Orientierung an den Stärken bekommt mehr Gewicht als die Analyse der Schwächen des Systems. Auch die sogenannte „Störung“ 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.

➤ **Metapher**

➤ **siehe auch Narratives Interview**

Eine Metapher ist eine bildhafte Beschreibung eines Erlebens oder einer Wahrnehmung. „Es legt sich wie ein Ring um mein Herz“. Jede Metapher wird vom Zuhörenden mit Sinn versehen, der grundsätzlich nicht vorhersehbar ist. Die Verwendung von Metaphern in Beratung und Therapie soll helfen, ein neues Licht auf eine Angelegenheit zu werfen und andere, erweiterte

Wahrnehmungen ermöglichen. Metaphern können in Form von Redewendungen, Schlüsselwörtern, Zitaten, Gleichnissen, Witzen, Fabeln, Parabeln, Poesie, Filmen, Anekdoten, Mythen, Sagen, Epen, Märchen und Geschichten eingebracht werden.

Die metaphorische Bedeutung von Geschichten und Märchen wird in der Therapie seit langem in höchst unterschiedlicher Weise zur Unterstützung von Veränderungsprozessen genutzt, sowohl in tiefenpsychologischen und analytische Schulen (B. Bettelheim 1977, V. Kast 1984, 1986, 1987, E. Drewermann 1992 u.a.); in der „Positiven Psychotherapie“ (N. Peschekian 1979), als auch in den systemischen und hypnotherapeutischen Schulen (M. Erickson 1964, D. Gordon 1986, Lankton & Lankton 1991 u.a.).

Als ich Mulla Nasreddin, den närrischen Weisen, zuletzt traf, sah er leidend aus: er schwitzte, stöhnte und sein Gesicht war schmerzverzerrt. Auf meine Frage, ob er krank sei, antwortete er: „Nein, krank bin ich nicht - nur meine Füße! Du kannst Dir nicht vorstellen, wie ich leide!“ - Ich fragte weiter, was denn mit seinen Füßen sei, und ob er einen Unfall gehabt hätte. „Nein, wo denkst du hin! Meine Schuhe sind zwei Nummern zu klein!“ - „Und warum ziehst du sie dann nicht aus?“ fragte ich verwundert. Mullah wurde vorwurfsvoll Zornig: „Du willst mir wohl den wohlverdienten Feierabend verderben? Du ahnst gar nicht, welche Wohltat es ist, wenn ich nach getaner Arbeit die Schuhe ausziehe! Und auf dieses Hochgefühl soll ich verzichten? Niemals!“ (aus: I. Shah: Das Zauberkloster, 1986).

Die hohe Kunst des/der BeraterIn besteht darin, situativ angemessen Metaphern zu finden, die zu einer Erweiterung der Sichtweisen des Klienten im Dienste einer gewünschten Veränderung beitragen können. Diese Kunst zu pflegen gehört m.E. zur „Hohen Schule von Beratungs- und Therapiekunst“. Sie kann stetig weiterentwickelt und verfeinert werden. Große Vorbilder sind für mich in diesem Zusammenhang Milton H. Erickson (vgl. S. Rosen 1994) und das Ehepaar Carol und Stephen Lankton (1991).

➤ **Muster und Mustererkennung**

➤ **siehe auch Aufstellungsarbeit und Zirkularität**

Gregory Batesons (1981) berühmte Frage nach dem verbindenden Muster beantwortet Maturana/Varela (1987, S. 129) so: *„Genau so sind wir alle entstanden, ohne einem anderen Gesetz zu folgen, als dem der Erhaltung einer Identität und der Fähigkeit zur Fortpflanzung. Gerade dies verbindet uns im Grunde mit allen Dingen, mit der Edelrosenblüte, dem Flußkrebis und dem Manager in Santiago de Chile.“* Sie meinen damit das natürliche Driften der Lebewesen

inzuge der (Co-)Evolution, das auf einer basalen Ebene alles Leben auf diesem Planeten miteinander verbindet.

Mustererkennung im Dienste systemischer Interventionen in psychosozialen Systemen ist ein Basiskonstrukt systemischen Arbeitens. Muster können in diesem Sinne beschrieben werden als Ausdruck von wiederholten, regelmäßigen Verhaltensabläufen. „Immer wenn A von seinem Chef eine Aufgabe bekommt, dann versucht er zunächst, diese an seinen Kollegen B weiterzudelegieren“. Immer wenn, ... (Kontext), dann ... (Verhalten).

In der systemischen Arbeit geht es u.a. darum, Muster in Systemen zu erkennen und auf ihre Funktionalität oder Dysfunktionalität im Dienste bestimmter Ziele zu überprüfen. Funktionale Muster sollen in der Folge bestätigt oder verstärkt und dysfunktionale abgebaut werden. Dazu können z.B. auch Aufstellungsarbeit und zirkuläres Fragen beitragen.

- **Narratives Interview**
- **siehe auch Metapher und Externalisierung**

Narrative Ansätze (M. White 1990, H. Anderson u. H. Goolishian 1992 u.a.) sind Arbeitsweisen von TherapeutInnen und BeraterInnen, die primär auf die Art und Weise der Erzählungen („Narrationen“) achten, die ein soziales System konstituieren und die sich darum bemühen, dass der/die KlientIn lösungsbezogen neue Geschichten entwickelt, die mehr und mehr von der gewünschten Verhaltensweise hervorbringen.

Welchen Geschichten erlaubst Du Dein Leben zu regieren? Willst Du, dass diese Geschichten Dein Leben regieren? Und wenn nicht: Wie kann man diese Geschichtssysteme „dekonstruieren“, indem man alternatives Wissen (neue Geschichten) findet, z.B. durch die Suche nach Ausnahmen: Wann hast Du Dich zum letzten Mal erfolgreich geweigert, der Geschichte zu glauben, dass Du immer ein Verlierer bist? Wie hast Du das gemacht, diese Geschichte zurückzuweisen? Was war die „Einladung“ und wie hast Du „nein“ dazu gesagt? Und wer von all den Menschen, die Dich als Kind gekannt haben, würde am wenigsten erstaunt sein zu hören, dass Du das geschafft hast?

Dieses Vorgehen führt direkt zu den Ressourcen einer Person und konzentriert sich, analog zu den Kurztherapeutischen Ansätzen (De Shazer u.a.) überhaupt nicht auf Defizite.

➤ **Neugier**

Systemische Neugier interessiert sich für die jedem System immanente Eigenlogik, die weder gut noch schlecht, sondern schlichtweg als wirksam angesehen wird, weil sie sich für dieses System offensichtlich evolutionär bewährt hat. Neugier als Beraterhaltung erzeugt weitere, zusätzliche Beschreibungen, die in Hypothesen und daraus abgeleitete Fragen münden können. Neugier impliziert auch eine Haltung, die die „Unwissenheit des Beraters“ (Anderson & Goolishian 1992) als Ressource versteht, dessen Ziel es ist, mit dem Klientensystem möglichst brauchbare Forschung zu betreiben und vorschnelle Erkenntnis zu verhindern.

➤ **Neutralität**

➤ **siehe auch Allparteilichkeit**

Neutralität heißt nicht, dass der/die BeraterIn keine eigene Meinung hat, sondern lediglich, diese nicht (in einer doktrinären Form) einzubringen: „So sollten Sie sein und so nicht sein!“ Neutralität gegenüber Personen: der/die BeraterIn stellt sich (als grundlegende Haltung) auf keine (Partei-)Seite. Neutralität gegenüber Problemen und Symptomen: der/die BeraterIn bewertet nicht nach gut oder schlecht usw. Neutralität gegenüber Ideen und möglichen Lösungen: der/die BeraterIn hält sich auch hier von Bewertungen im Sinne von Besser und Schlechter etc. heraus wie z.B. auch gegen ein einseitiges Eintreten für Veränderung - auch auf die Seite der Bewahrung, auf das Bewahrenswerte wird Bedacht genommen.

Natürlich steht es dem/der BeraterIn frei, in bestimmten Situationen bewußt die Haltung der Neutralität zu verlassen, um (temporär) „Stellung zu beziehen“, wenn es situativ angemessen und hilfreich erscheint. Wichtig ist das dahinterstehende Prinzip zu erkennen und sich nicht in einem Netz von Parteinahmen und Bewertungen verstricken zu lassen, sondern eben größtmöglich „neutral“ (bzw. „allparteilich“) zu bleiben.

➤ **Paradoxe Intervention**

Unter „Paradoxe Intervention“ verstehen Therapeuten (P. Watzlawick et al. 1975, M. Selvini Palazzoli et al. 1978, J. Zeig 1980 u.a.) eine Strategie therapeutischen Eingriffs, die einen therapielevanten Sachverhalt (z.B. ein Symptom) in einer sich selbst widersprechenden Weise interpretiert und mit einer Handlungsaufforderung (Verschreibung, „Hausaufgabe“) verknüpft, die aufgrund seiner „logische Unmöglichkeit“ ein neues Verhalten hervorbringen kann.

„Achten Sie in einem Streitgespräch mit Ihrem (Konflikt-)Partner, das sich gerade auf dem Höhepunkt befindet nicht schon in diesem Moment der stärksten Eskalation darauf, eine mögliche Versöhnung ins Auge zu fassen!“ Diese Intervention impliziert beispielsweise folgendes:
 1. Das Streitgespräch befindet sich bereits am Höhepunkt und kann somit nur mehr abnehmen;
 2. Versöhnung ist möglich; 3. Es wird eine Versöhnung geben.

„Tun Sie in dieser Woche nichts gegen das Problem, damit wir sehen, wie schlimm es tatsächlich ist“, impliziert z.B. die prinzipielle Möglichkeit, dass der/die KlientIn etwas dagegen tun kann und lenkt die Aufmerksamkeit vielleicht auf die Suche nach solchen Möglichkeiten.

➤ **Reflektierendes Team (reflecting team)**

Dabei handelt es sich um eine von Tom Anderson et al. (1990) entwickelte Interventionsarbeit, die darin besteht, dass ein kleines Team von 2 bis 4 Personen den Beratungsprozess mitverfolgt und nach Aufforderung durch den Berater oder Coach ein Gespräch über das Wahrgenommene, d. h. ein Gespräch über das Gespräch, führt. Prinzipien dabei:

- Positives Formulieren (keine „negative“ Fokussierung);
- das Gespräch findet unter den Teammitgliedern statt und spricht die/den Beratungsnehrende/n nicht direkt, sondern nur indirekt an (es wird über sie/ihn und den Prozess gesprochen, nicht direkt mit ihr/ihm);
- Vermutetes wird im Konjunktiv (Möglichkeitsform) ausgedrückt, nicht als „Wahrheit“ oder „Absolutheit“;
- BeratungsnehmerIn hat die Möglichkeit, im Anschluß über das Gehörte und die Wirkung auf ihn/sie zu reden.

➤ **Reflexivität und Reflexive Frage**

➤ **siehe auch Selbstreferenz**

(Selbst-)Reflexivität meint die Bezugnahme eines lebenden Systems auf sich selbst. In den Theorien lebender Systeme, finden sich dazu auch die Begriffe „Selbstreferenz“ (Luhmann 1987) und „Autopoiese“ (Maturana/Varela 1987). Die Wirklichkeitskonstruktion im Beratungs-/Therapiesetting ist dann reflexiv, wenn das Klientensystem im Laufe des Beratungs-/Therapieprozesses auf seine eigene Selbstbeschreibung Bezug nimmt.

Reflexive Fragen sollen diesen Prozess der Selbstbeschreibung der KlientInnen anregen und auf indirekte und allgemeine Art beeinflussen. Sie beruhen auf Annahmen über die Art der

Prozesse, die sich innerhalb des Beratungssystems vollziehen. Ihre Absicht ist eine fördernde, die Selbstheilungs- und Selbstorganisationskräfte der KlientInnen sollen mobilisiert werden. Sie sollen Mitglieder des Klientensystems dazu bringen, über die Implikationen ihrer derzeitigen Wahrnehmungen und Handlungen nachzudenken, neue Möglichkeiten zu entwickeln oder in Betracht zu ziehen (vgl. K. Tomm 1988, 1989, 1994).

„Wenn dieser Schmerz verschwindet, was wäre dann anders? Woran genau merken Sie, dass sich Ihre Depression verringert? Wer in der Familie würde das zuerst merken und woran? Was genau haben sie getan in der Zeit, als es Ihnen besser ging?“ Die KlientInnen bekommen damit die Möglichkeit, differenzierter zu werden in ihrer Wahrnehmung und Beschreibung von Einflussfaktoren im Zusammenhang mit dem Problem bzw. in Bezug auf die Wirkfaktoren in Richtung Lösung.

➤ Reframing

Reframing oder Umdeuten ist eine der wichtigsten systemischen Interventionen. Beim sogenannten „Bedeutungsreframing“ wird einem bestimmten Sachverhalt eine neue, bisher nicht zugeschriebene Bedeutung gegeben; beim sogenannten „Kontextreframing“ wird ein bestimmter Sachverhalt in einen anderen Kontext gestellt und auf diese Weise umgedeutet. So kann z.B. einer Frau, die sich über die Unordnung ihres Mannes krankärgert, die Bedeutung „lebendige Wohnung“ statt „un-ordentlicher Saustall“ einiges von dem Druck, ihren Mann verändern zu wollen bzw. zu „müssen“, nehmen.

Kl.: „Ich werde immer so schnell ärgerlich!“ Th.: „Und Sie wünschen sich auch noch andere Möglichkeiten, um deutlich zu machen, was Ihnen mißfällt?“

Reframing oder Umdeuten erfordert hohes Geschick und hohe Sensibilität über die „Anschlußfähigkeit“ der angebotenen Reframs, da die Wirksamkeit (nur) dann besteht, wenn der neue Rahmen oder die neue Bedeutungsgebung eine Entlastung oder einen lösungsorientierten Bezug im Erleben des Beratungsnehmers beinhaltet. In diesem Sinne ist auch die Bezugnahme auf das, was ist, was vom Klienten als Störung betrachtet wird, auch als Kompetenz zu beschreiben (und damit als Fähigkeit, die einen Sinnbezug beinhaltet, zu würdigen) und *keinesfalls* abwertend zu behandeln („*Ich finde auch, dass diese Ärgerlichkeit eine Überreaktion darstellt!*“) - aber gleichzeitig soll die Suche nach neuen, attraktiveren Möglichkeiten eingeleitet werden.

➤ **Respekt**

Neben Bescheidenheit und Neugier sowie Vertrauen in die Ressourcen des Klienten bzw. Kunden ist auch Respekt eine Grundhaltung, eine Voraussetzung für einen gleichberechtigten Dialog, der sich mit der Professionalität des Beraters bzw. Therapeuten verbindet.

Ceccin et al. (1992, 1993) empfehlen systemischen Therapeuten Respektlosigkeit gegenüber jeglicher Gewißheit, d.h. gegenüber festen Ideen und starren Wirklichkeitsbeschreibungen. Sie prägen das Prinzip: „Respekt gegenüber Menschen - Respektlosigkeit gegenüber (fixen) Ideen und Problemen“ und meinen damit in Übereinstimmung mit kurzzeittherapeutischen Ansätzen (De Shazer, Berg u.a.), dass der/die systemische BeraterIn / TherapeutIn nicht zu viel Energie und Aufmerksamkeit in den Fokus von Problembeschreibungen oder fixierter Wirklichkeitsbeschreibungen legen sollte, sondern auf (Such-)Prozesse nach (neuen) Möglichkeiten.

➤ **Ressourcenorientierung - Lösungsorientierung**

Systemische Haltung orientiert sich primär an den Ressourcen und Lösungskompetenzen des betrachteten Systems. Dieses Verständnis basiert auf folgenden Prämissen:

- Jedes System (psychisches, soziales) hat jene Ressourcen, die es für seine Entwicklung braucht; es geht darum, diese Ressourcen optimal zu nutzen.
- Jeder (!) Mensch lernt auf seine eigene Art.
- Respekt vor der Einmaligkeit der Person.
- Jedes Verhalten ist sinnvoll in einem bestimmten Kontext (Rahmen); eine Veränderung ist nur in Hinblick auf ein bestimmtes Ziel bewertbar.

Zentral ist die Annahme, dass jedes System bereits über alle Ressourcen verfügt, die es zur Lösung seiner Probleme benötigt - es nutzt sie nur derzeit nicht. Um die benötigten Ressourcen aufzufinden und zu aktivieren, braucht man sich den kurztherapeutischen VertreterInnen zufolge nicht mit dem Problem beschäftigen, der Fokus liegt von vornherein auf der Konstruktion von Lösungen (vgl. St. de Shazer, I.K. Berg, E. Lipchik u.a.).

➤ **Rituale**

Rituale sind Verdichtungen von Abläufen, die sich im Sinne einer komprimierten, kollektiven und symbolischen Handlung wiederholen (z.B. Gräberbesuch zu Allerheiligen). Als solche gehören sie in die Tradition aller Kulturen, ja, sie stellen vielleicht auch die älteste Form

der Psychotherapie dar (St. Gilligan 1995). Ihre übliche Form ist das Aufrechterhalten von Ordnung, von Strukturen und Sinnsystemen, also die Bestätigung dessen, was ist.

Diese Funktion kann auch für die Einführung und Verdeutlichung von Veränderung genutzt werden, indem man Unerwartetes, Neues, kleine Abweichungen einführt. So kann man bei Ritualen den Zeitpunkt variieren, an dem sie stattfinden, den Ort, die Zuschauer und Mitmacher, die Handlung selbst und diese Veränderung mit einer veränderten Sinnggebung verbinden. In Bezug auf die therapeutische Konstruktion von Ritualen in der Arbeit mit Familien ist beispielsweise auf die Arbeit von Evan Imber-Black et al. (1993) hinzuweisen.

➤ **Schlussintervention („Hausaufgabe“)**

Unter Schlussintervention versteht man jene Interventionen, die am Ende eines Gesprächs in Form eines Resümees oder Kommentars dem Klientensystem die Möglichkeit zu einer anderen Sicht ihrer Probleme und/oder Anregungen zu einem anderen Handeln mit auf den Weg geben. Dabei sind sie zum einen Kommentar, andererseits fassen sie auch Eindrücke und Hypothesen pointiert oder metaphorhaft zusammen und geben (auch) Handlungsvorschläge/-empfehlungen und konkrete Aufgabenstellungen mit.

Schlussinterventionen erfolgen meist verbal, zuweilen auch in Form von Briefen oder schriftlichen Dokumenten (vgl. Grau & Möller 1990, Grau & Hargens 1992 u.a.) und sollen ein ausgewogenes, für das Klientensystem annehmbares Ausmaß an Bestätigung einerseits und Verstärkung andererseits enthalten (vgl. F. Simon 1993). Sie sollten möglichst das, worüber in der Sitzung gesprochen wurde, das was wahrnehmbar war sowie die Metaphorik der KlientInnen aufgreifen. Sie sollten Bekanntes, Neues und Verwirrendes miteinander kombinieren, deutlich und anschaulich sein und Handlungsvorschläge zeitlich eingrenzen.

Es hat sich gezeigt, dass durch das Einlegen einer kurzen Pause vor der eigentlichen Schlussintervention ein positiver Effekt insofern auftritt, als diese meist Erwartung und Aufmerksamkeit auf das Folgende provoziert. Andererseits gibt diese Pause auch die Möglichkeit zum „verdauen“ der bisherigen Information, um Platz zu schaffen für neue Impulse

➤ **Selbstorganisation**

➤ **siehe Selbstreferenz**

- **Selbstreferenz**
 - **siehe auch Reflexivität**

Selbstreferenz ist ein Aspekt, der nach Luhmann („Soziale Systeme“, 1987) in Verbindung mit der Vorstellung der „Selbstschöpfung“ oder „Selbsterzeugung“ (Autopoiese - Maturana/Varela 1987) auf die Geschlossenheit eines jeden Systems verweist: Es (er-) schafft sich durch seine Operationen selbst, hält sich dadurch aufrecht. Operationale Geschlossenheit meint dabei, dass jedes System fortwährend seine Selbstorganisation verwirklicht - und nichts als diese. Systemische BeraterInnen können ein System in diesem Sinne bestenfalls „verstören“ („perturbieren“ - H.R. Maturana / F.J. Varela, 1987) und damit anregen, eine neue bzw. geänderte Form von Selbstorganisation zu entwickeln.

In sozialen Systemen ist von der Rekursivität sozialer Prozesse auszugehen. Verhaltensweisen des einzelnen sind durch die der anderen (mit-)bedingt und bedingen sie gleichzeitig, so dass eine linear-kausale Sichtweise eine unzulässige Verkürzung darstellt. In einem solchen Wechselwirkungsgefüge hat jede Handlung Rückwirkungen auf die handelnde Person selbst, ein Aspekt, der als „Selbstreferenz“ oder „Selbstbezüglichkeit“ bezeichnet wird.

Für den/die systemische/n BeraterIn hat das insofern Bedeutung, als sein/ihr Handeln im bzw. mit dem System gleichermaßen auf ihn/sie rückwirkt und seine/ihre Selbstorganisation mit beeinflusst. Diese rückbezügliche Beeinflussung ist ein wesentlicher Bestandteil der systemischen Arbeit und muss in die Wahrnehmung und Intervention mit einbezogen werden.

- **Setting**
 - **siehe auch Kontrakt**

Unter dem Begriff „Setting“ geht es z.B. um die Frage, welche Teamzusammensetzung und welche Rahmenbedingungen für das jeweilige Beratungsanliegen angemessen sind. Königswieser et al. (1995, 1998) sprechen in diesem Zusammenhang auch von Architektur. Es geht dabei um die Vorstrukturierung des Rahmens, in dem Beratung stattfindet in sozialer, zeitlicher, räumlicher und inhaltlicher Hinsicht.

So z.B. um die Frage ob ein oder mehrer BeraterInnen/TherapeutInnen, ob Mann und/oder Frau, ob ein reflektierendes Team zusätzlich? Ob Einwegspiegel zum Reflektieren, ob Video- oder Audioaufzeichnung usw.usf. All dies beeinflusst den Beratungsprozess ganz wesentlich und kann bereits als zentrale Intervention betrachtet werden.

Als Faustformel gilt, dass das BeraterInnensystem der Komplexität des Klientensystems angemessen sein soll in dem Sinne, dass es die angebotene Komplexität hinreichend bewältigen kann. So wäre es wahrscheinlich ungünstig, einer einzelnen, depressiven Klientin ein Team von 3 TherapeutInnen gegenüberzusetzen oder einer Großorganisation, die im Rahmen eines Transformationsprozesses beraten werden soll, nur einen „kleinen“ Einzelberater - hier braucht es einen gezielt auf die Aufgabenstellung zusammengesetzten Staff (im Hintergrund). Bei Paar- oder Familienberatung bewährt es sich z.B. meistens, wenn ein Paar (Mann und Frau) die Beratung/Therapie leitet, da damit die „Allparteilichkeit“ naturgemäß eher gegeben erscheint.

- **Skulptur**
 - **siehe Aufstellungsarbeit**

- **Strukturaufstellung**
 - **siehe Aufstellungsarbeit**

- **Tetralemmaarbeit**
 - **siehe auch Aufstellungsarbeit**

Tetralemmaarbeit ist eine Spezialform der Aufstellungsarbeit, die von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelt wurde (Sparrer / Varga von Kibéd 2000). „Tetralemma“ leitet sich aus der indischen Logik ab und meint „vier Ecken“ im Sinne von vier Positionen oder Standpunkten, die ein Richter zu einem Streitfall zwischen zwei Parteien einnehmen kann. Er kann (1.) der einen Partei recht geben oder (2.) der anderen oder (3.) beiden oder (4.) keiner von beiden.

Diese Positionen werden in Bezug auf ein bestimmtes Thema, Ziel oder eine spezifische Frage des Klienten nacheinander aufgestellt: Das Eine, Das Andere, Beides (sowohl-als auch) und Keins von Beiden (weder-noch). Sparrer / Varga von Kibéd ergänzen diese vier Positionen oftmals noch mit einer fünften („Und selbst das nicht“). Daraus ergeben sich meistens ressourcenorientierte Neubewertungen vergangener Verhaltensweisen und häufig auch eine Kontexterweiterung in Richtung einer erwünschten oder ersehnten Veränderung.

- **Umdeuten**
 - **siehe Reframing**

- **Unterscheidungs- und Skalierungsfragen**
 - **siehe auch Differenz**

Die systemische Intervention lebt, wie unter dem Schlagwort „Differenz“ bereits ausgeführt, zentral von der Unterschiedsbildung. Daraus leiten sich auch wesentliche Fragestellungen ab, wie etwa: Was ist das Innen und Aussen eines Systems, der Unterschied zwischen Problem- und Nicht-Problem, zwischen Verhalten A und Verhalten B? Usw.usf.

Eine zentrale Intervention bietet in diesem Zusammenhang auch die sogenannte „Skalierungsfrage“, wie z.B.: „Wenn Sie den Weg der Veränderung zwischen 0 und 10 einschätzen (0 = Ausgangspunkt und 10 = Zielpunkt) - wo stehen Sie jetzt, was haben Sie Ihrer Wahrnehmung nach schon erreicht? Worin sehen Sie den Unterschied zwischen 6 und 7? Was wäre ein möglicher Schritt, der Sie näher an 7 bringt?“ Usw.

Skalierungsfragen als eine Form, Unterschiede zu betrachten bzw. sie überhaupt wahrnehmbar zu machen, erweist sich oft als hilfreich, auch und besonders dann, wenn z.B. im Beratungsprozess vermeintlich wenig „weitergeht“.

- **Verschlimmerungsfrage**

„Angenommen, das Problem würde sich noch weiter verschlechtern, was wäre möglicherweise das Schlimmste, was passieren könnte?“ Die Verschlimmerungsfrage ist oft nützlich in dem Sinne, dass der/die KlientIn erkennt, dass es möglicherweise gar keine so schlimmen Auswirkungen haben wird, als befürchtet.

- **Wirklichkeitskonstruktion**
 - **siehe auch Ko-kreation**

Die Grundlage der Weltsicht oder des Erkennens in der systemischen Denkweise liefert der sogenannte Konstruktivismus. Konstruktivismus ist die Bezeichnung für eine Vielfalt von ähnlichen Ansätzen, die sich mit der Frage beschäftigen, wie menschliche Erfahrung zustandekommt, wie das entsteht, was wir gewohnt sind als „Realität“ zu bezeichnen. In dieser Theorie,

und noch deutlicher in der (dem Konstruktivismus verwandten) Theorie des „Sozialen Konstruktivismus“ (K. Gergen 1996) wird viel Gewicht darauf gelegt, dass „Realität“ nicht das ist, was sie uns zu sein scheint, sondern eine soziale Konstruktion sozialer Akteure.

Daraus folgt für das Denken und Handeln des systemisch orientierten Beraters, dass wir nirgendwo ein Recht darauf ableiten können, zu wissen, wie etwas wirklich ist, oder wie es zu sein hat. Vielmehr geht es darum, im jeweils relevanten Kontext einer Beratungssituation einen Bezugsrahmen zu kreieren, der es ermöglicht, eine soziale „Realität“ so zu konstruieren, dass sie funktional ist im Dienste einer Lösung oder eines brauchbaren Ziels. Therapie und Beratung wird in diesem Sinne weniger als eine Möglichkeit gesehen, Menschen und ihr Verhalten zu verändern, sondern vielmehr als ein Rahmen, der es ermöglicht einen Kontext zu schaffen, in dem Veränderung auftreten kann.

➤ **Wunderfrage**

Die Wunderfrage ist eine spezielle Form, nach Ausnahmen zu fragen, die noch gar nicht passiert sind: „Angenommen, das Problem ist wie durch ein Wunder über Nacht plötzlich weg: Was würden Sie am Morgen danach als erstes anders machen? - und dann? Was würde Ihr Mann / Ihre Frau, Ihr Chef, ... anders machen, woran würden Sie es erkennen? Usw.

Die Wunderfrage bringt oft neue Ideen, Ansatzpunkte und Möglichkeiten hervor, die der/die BeraterIn oder TherapeutIn aufgreifen und weiter verfolgen kann.

➤ **Zielfrage**

Die Zielfrage und das „saubere“ Herausarbeiten eines konkreten Zielbezuges ist ein Wesenszug (kurzzeit-)systemischen Beratens (vgl. De Shazer 1985, Berg 1992 u.a.). Dabei geht man von der Annahme aus, dass ein möglichst konkret und präzise formuliertes Ziel die Erreichung ebendessen wesentlich unterstützt und fördert. Je konkreter und sinnesspezifischer dieses Ziel erlebt wird (VAKOG - visuell, akustisch, kinästhetisch, olfaktorisch und gustatorisch), desto wahrscheinlicher ist seine Erreichung. Systemische BeraterInnen legen daher zumeist sehr viel Wert auf diese Präzisierung und das Absichern („Trittfestmachen“) der möglichen Schritte dahin.

➤ **Zirkularität und Zirkuläres Fragen**

Zirkularität bedeutet so etwas wie Kreisförmigkeit. Zirkuläres Denken ist der Versuch, das Verhalten der Elemente eines Systems als Regelkreis zu beschreiben, so dass die Eingebundenheit dieses Verhaltens in einen wechselseitig sich beeinflussenden, vernetzten (Kreislauf-)Prozess sichtbar wird.

Das zirkuläre Fragen gehört inzwischen zum Standardrepertoire systemischen Arbeitens (Penn 1983, Tomm 1987, 1988, 1994, Simon & Rech-Simon 1999). Dieser Methode liegt eine Sichtweise zugrunde, nach der alles gezeigte Verhalten in einem sozialen System immer (auch) als kommunikatives Angebot verstanden werden kann: Bestimmte Verhaltensweisen, Symptome, aber auch unterschiedliche Formen von Gefühlsausdruck können zum einen als im Menschen ablaufende Ereignisse angesehen werden, darüber hinaus haben sie jedoch auch interpersonell-kommunikative Funktion und Bedeutung.

Zirkuläres Fragen bemüht sich um die Entschlüsselung dieser interaktiven Phänomene, indem es Verbindungen zwischen Systemelementen und deren wechselseitigen Einflussnahmen herstellt. Z.B.: „Was löst Ihrer Wahrnehmung zufolge das Verhalten von A bei seinem Kollegen B an Reaktionen aus?“

3. Schlussbemerkung

Zusammenfassend möchte ich festhalten: Systemische Interventionen sollen ...

- die Grundhaltungen des systemischen Ansatzes ausdrücken (Bescheidenheit, Neugier, Neutralität, Respekt etc.).
- auf Basis einer, der Komplexität des Klientensystems angemessenen Architektur (Setting) aufbauen.
- anschlussfähig sein, d.h. die Sprache und Weltsicht des Klientensystems treffen.
- bei Handlungsmustern ansetzen und nicht auf der Personen-/Identitätsebene.
- auf der Basis von überlegten Hypothesen gesetzt werden.
- neue, erweiterte Sichtweisen zum Selbstbild und zu den Möglichkeiten des Klientensystems hervorbringen.
- den Ressourcen und Möglichkeiten des Klientensystems angemessen und nicht überfordernd sein, d.h. adäquat in der Komplexität.
- bildhaft, künstlerisch unterstützt, „untermalt“ sein (Metapher etc.), um ganzheitlich zu wirken, d.h. auch das Unbewusst-Unwillkürliche anregen.

- auch Latentes berühren, aber nicht „aufdeckend“ sein, sondern in einer Form „behutsamer Verstörung“.
- Widersprüche aufgreifen und in eine Balance bringen, d.h. vom Entweder-Oder zum Sowohl-Als auch.
- das Gute im Schlechten und das Schlechte im Guten herausarbeiten.
- nicht nur in Richtung Veränderung (Neuerung) intervenieren, sondern auch auf Bewahrenswertes achten.

Systemisches Arbeiten, ob als BeraterIn, TherapeutIn, SupervisorIn, Coach, TrainerIn, Führungskraft usw., ist Kunst und Handwerk zugleich. Die Kunst besteht darin, aus den systemischen Ingredienzen ein je nach Tafelrunde möglichst allen unterschiedlichen Gaumen entsprechendes Menü zuzubereiten. Das Handwerk besteht darin, diese Ingredienzen zu kennen und mit ihnen in meisterhafter Manier kochen zu können. Dabei ist der Gast nicht (nur) ein Kunde, der bedient wird, sondern der gleichermaßen in die Kunst und Praxis der Zubereitung und Verkostung eingebunden ist.

4. Literatur

- Anderson, H. / Goolishian, H. A. (1992): Therapie als ein System in Sprache: Geschichten erzählen und Nicht-Wissen in Therapien; in: Systeme 6 (1), S. 15 - 21.
- Andersen, Tom (Hg.) (1990): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge; Modernes Lernen.
- Bardmann, Theodor-Maria / Kersting, Heinz Jürgen / Vogel, Hans-Christoph (1991): Das gepfefferte Ferkel. Le-sebuch für Sozialarbeiter und andere Konstruktivisten; Institut für Beratung und Supervision Aachen.
- Bardmann, Theodor-Maria / Kersting, Heinz Jürgen / Vogel, Hans-Christoph / Woltmann Bernd (1991): Irritation als Plan. Konstruktivistische Einredungen; Institut für Beratung und Supervision Aachen.
- Bateson, Gregory (1981): Geist und Natur; Suhrkamp.
- Bateson, Gregory (1985): Ökologie des Geistes; Suhrkamp.
- Berthelmeß, Manuel (1999): Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe; Beltz.
- Böse, Reimund / Schiepek, Günter (1989): Systemische Theorie und Therapie. Ein Handwörterbuch; Asanger.
- Brandau, Hannes (Hg.) (1991): Supervision aus systemischer Sicht; Otto Müller.
- Brandl-Nebehay, A. / Rauscher-Gföhler, B. / Kleibel-Arbeithuber, J. (Hg.) (1998): Systemische Familientherapie. Grundlagen, Methoden und aktuelle Trends; Facultas.
- Ceccin, G. / Lane, G. / Ray W.A. (1993): Respektlosigkeit - eine Überlebensstrategie für Therapeuten; C. Auer.
- Deissler, Klaus G. (1986): Rekursive Informationsschöpfung. Zirkuläres Fragen als Erzeugung von Information im kokreativen Prozess systemischer Therapie; InFaM.
- De Jong, Peter / Berg, Insoo Kim: Lösungen (er-)finden (1999). Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie; modernes lernen.
- De Shazer, Steve (1989): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie; Carl Auer.
- De Shazer, Steve (1996): Worte waren ursprünglich Zauber. Lösungsorientierte Therapie; Carl Auer.
- Farrelly, Frank / Brandsma, Jeffrey M. (1986): Provokative Therapie; Springer.
- Fischer, Hans Rudi (Hg.) (1991): Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik; Carl Auer.
- Foerster, Heinz von (1985): Sicht und Einsicht; Vieweg.

- Foerster, Heinz von (1993): KybernEthik; Merve.
- Franke, Ursula (1996): Systemische Familienaufstellung. Eine Studie zur systemischen Verstrickung und unterbrochenen Hinbewegung unter besonderer Berücksichtigung von Angstpatienten; Profil.
- Fuhrman, Ben / Ahola, Tapani (1995): Die Zukunft ist das Land, das niemandem gehört. Klett-Cotta.
- Gergen, K. J. (1996): Das übersättigte Selbst; Carl Auer.
- Grossmann, Konrad Peter (2000): Der Fluss des Erzählens. Narrative Formen der Therapie; Carl Auer.
- Groth, Torsten (1999): Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie; Soziologie LIT, Bd. 24.
- Grau, Uwe / Möller, Jens (1990): Was wäre, wenn? - Problem(auf)lösungshilfen; in: Königswieser, R. / Lutz, Ch. (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management; Orac.
- Grau, U. / Hargens, J. (1992): Beratung von Politikern aus konstruktivistischer Sicht; in: Systeme 6 (1), S. 67-77.
- Häfele, Walter (1990): Systemische Organisationsentwicklung. Eine evolutionäre Strategie; Peter Lang.
- Hellinger, Bert (1994): Ordnungen der Liebe. Ein Kurs-Buch; Carl Auer.
- Imber-Black, Evan (1992): Familien und größere Systeme. Im Gestrüpp der Institutionen; Carl Auer.
- Imber-Black, E. / Roberts, J. / Whiting, R. A. (1993): Rituale in Familien und Familientherapie; Carl Auer.
- König, Eckard / Volmer, Gerda (1998): Systemische Organisationsberatung; Deutscher Studien Verlag.
- Königswieser, R. / Exner, A. / Pelikan, J. (1995): Systemische Intervention in der Beratung; in: OE 2/95, S. 52-65.
- Königswieser, R. / Exner, A. (1998): Systemische Interventionen. Architekturen und Designs; Klett-Cotta.
- Lankton, C. H. / Lankton, S. R. (1991): Geschichten mit Zauberkraft. Die Arbeit mit Metaphern; Pfeiffer.
- Ludewig, Kurt (1992): Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis; Klett-Cotta.
- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie; Suhrkamp.
- Marc, Edmond / Picard, Dominique (2000): Bateson, Watzlawick und die Schule von Palo Alto; Hain und Beltz.
- Maturana, Humberto M. / Varela, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen - die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens; Scherz.
- McCaughan, N. / Palmer, B. (1997): Leiten und leiden. Systemisches Denken für Führungskräfte; borgmann.
- Morgan, Gareth (1997): Bilder der Organisation; Klett-Cotta.
- Radatz, Sonja (2001): Beraten ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen; Edition Institut für systemisches Coaching und Training.
- Roedel, Bernd (1990): Praxis der Genogramarbeit. Die Kunst des banalen Fragens; borgmann.
- Rosen, Sidney (Hg.) (1994): Die Lehrgeschichten von Milton H. Erickson; Iskopress.
- Schlippe, Arist von / Molter, Haja / Böhmer, Norbert (1995): Zugänge zu familiären Wirklichkeiten. Eine Einführung in die Welt der systemischen Familientherapie; *systema*-Sonderheft.
- Schlippe, A. von / Schweitzer, J. (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung; Vandenhoeck.
- Schwarz, G. / Häfele, W. / Baumgartner, I.: Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung; Haupt.
- Schweizer, Jochen u.a.: Besuche mit Reflexionsliste. Ein Instrument systemischer Organisationsentwicklung in psychiatrischen Einrichtungen; in: OrganisationsEntwicklung 4/00, S. 40 - 49.
- Segal, Lynn (1988): Das 18. Kamel oder Die Welt als Erfindung. Zum Konstruktivismus H. von Foersters, Piper.
- Senge, Peter M. (1996): Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation; Klett-Cotta.
- Senge, P.M./Kleiner, A./Smith, B./Roberts, C./Ross, R. (1997): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin; Klett-Cotta.
- Simon, Fritz B. (1993): Unterschiede, die Unterschiede machen. Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik; Suhrkamp.
- Simon, F. B. / Rech-Simon, Ch. (1999): Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen; Carl Auer.
- Simon, F.u. C/O/N/E/C/T/A (1992): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements; Auer.
- Sparrer, I. (2001): Wunder, Lösungen und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen; Auer.
- Titscher, Stefan (1997): Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten; Ueberreuter.
- Tomm, Karl (1994): Die Fragen des Beobachters; Carl Auer.

- Varga v. Kibéd, Matthias / Sparrer, Insa (2000): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen; Carl Auer.
- Watzlawick, Paul (Hg.) (1981): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Piper.
- Watzlawick, Paul / Krieg, Peter (Hg.) (1991): Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus; Piper.
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozess des Organisierens; Suhrkamp.
- White, M. / Epston, D. (1990): Die Zähmung der Monster. Literarische Mittel zu therapeutischen Zwecken; Auer.
- Wimmer, Karl: Anforderungen an professionelle Supervision; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
- Wimmer, Karl: Grundlagen der systemischen Aufstellung; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
- Wimmer, Rudolf (Hg.) (1992): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte; Gabler.
- Wolters, Ursula (2000): Lösungsorientierte Kurzberatung. Was auf schnellem Wege Nutzen bringt; Rosenberger.

5. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger (Organisations-)Berater, Psychotherapeut, Trainer und Supervisor/Coach; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

Internet: www.wimmer-partner.at

e-Mail: karl@wimmer-partner.at

Bitte beachten Sie: Der Text dient Ihrer individuell-persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf im Sinne des Autorenschutzes einer entsprechenden Vereinbarung. Bitte nehmen Sie in diesem Fall mit dem Autor Kontakt auf.