

## **Gegen die Macht der Gewohnheit**

### **Systemische und wirklichkeitskonstruktive Ansätze in Therapie, Beratung und Training**

#### **Ein beunruhigendes Experiment**

In der Weiterbildung für Familientherapeuten verwenden wir gelegentlich folgende Übung: Aus den Seminarteilnehmern werden zwei Berater-Teams ausgewählt, die die Aufgabe bekommen, im Rollenspiel ein Erstinterview mit einer Familie, die in eine Beratungsstelle kommt, durchzuführen. Die beiden Berater-Teams werden in zwei getrennte Räume gebeten, in denen sie sich auf das Erstinterview vorbereiten sollen, während mit der Familie ebenfalls das Gespräch vorbereitet wird. Tatsächlich wird die „Familie“ (Seminarteilnehmer) zwar in einen Extraraum gebracht, jedoch wird ihnen nicht erlaubt, verbal untereinander zu kommunizieren. Sie dürfen nicht einmal ihre formalen Rollen und ihr Alter festlegen, geschweige denn eine Familiensituation, eine Familiengeschichte oder ein Familienproblem erfinden. Die anderen Seminarteilnehmer werden über das tatsächliche Setting informiert und gebeten zu studieren, welche Familienwirklichkeit im Kontext der Beratung entsteht. Es ist nun hoch interessant zu beobachten, wie in einem gemeinsamen Prozess der Wirklichkeitserfindung die „Familie“ und die Berater eine Wirklichkeit erfinden, die sich in kürzester Zeit verdichtet und sich bis in die Gefühle und körperlichen Haltungen der Beteiligten hinein verwirklicht. Wir beobachten in dieser Laborsituation insbesondere, welche Wirklichkeitserfindungen der Familie in welcher Weise durch die Berater ausgelöst werden, in welcher Weise sich diese Wirklichkeiten kommunikativ verfestigen bzw. durch neue Aspekte wieder verflüssigt werden. Interessant ist auch, welche Beratungswirklichkeit zwischen Klientensystem und Beratersystem in dieser kurzen Zeit entsteht.

Nach ca. 15 Minuten wird dieser Prozess unterbrochen und das zweite Berater-Team gebeten, ebenfalls ein Erstinterview mit der „Familie“ durchzuführen. Anders als beim vorigen Team trifft dieses Team schon auf eine „Geschichte“ der Familie und auf eine Wirklichkeitsvereinbarung, die gerade entstanden ist. Wir verfolgen nun, inwiefern das zweite Berater-Team in diese Wirklichkeitsvereinbarung, die schon eine kleine Gewohnheit geworden ist, eintritt bzw. welche anderen möglichen Wirklichkeitserfindungen es durch seine Beratungstätigkeit auslöst. Auch hier beobachten wir zum einen die sich abbildende Wirklichkeit des Klientensystems und zum anderen die sich entwickelnde Beratungswirklichkeit im Berater-Klient-System.

## **Wirklichkeit wird durch Analyse erfunden**

Meist gehen die Berater-Teams über die ganze Zeit davon aus, dass es eine familiäre Wirklichkeit gibt, die durch Analyse herauszufinden war. Und es ist bemerkenswert, in der nachfolgenden Diskussion zu erfahren, wie die Berater das Klientensystem charakterisieren und worin sie das Problem des Klientensystems sehen bzw. welche Art und welchen Umfang von Beratung sie bei dieser Familie für sinnvoll halten.

Nicht selten geschieht es, dass die Beratungs-Teams die Aufklärung über das Setting erstaunt bis ungläubig entgegennehmen, da die von allen gemeinsam in dieser kurzen Zeit erfundene Wirklichkeit so konsistent und evident geworden war, dass man sich schlecht vorstellen konnte, dass das Herausgefundene nicht objektiv vorhanden gewesen sein soll. Dass die angetroffene Wirklichkeit nicht herausgefunden, sondern von den Beteiligten erfunden und verwirklicht wurde, steht für alle Beteiligten häufig in deutlichem Kontrast zum persönlichen Wirklichkeitserleben. Selbst die Familienmitglieder haben nach kurzer Zeit ein Wirklichkeitsempfinden, bezogen auf diese gemeinsame Erfindung, gehabt, wobei oft irritierend bleibt, dass sich diese empfundene Wirklichkeit im Kontakt mit dem zweiten Beratungs-Team gewandelt und neu verwirklicht hatte. Gelegentlich zeigen sich im Zusammenhang mit solchen Rollenspiel-Ansätzen sogar die zu den jeweiligen Familienstrukturen passenden körperlichen Beschwerden.

Natürlich kann man davon ausgehen, dass die Menge der für diese beteiligten Personen in diesem Kontext erfindbaren Wirklichkeiten nicht beliebig war. Sowohl im Zusammenfinden der Familie und der Beratungs-Teams wie auch während der Übung im Zusammenspiel wurden solche Wirklichkeiten erfunden, die auch zu den beteiligten Personen sinnvoll passen. Es bleibt allerdings, dass immer noch eine große Zahl von Wirklichkeitsvarianten möglich war, die mit jeder Interaktion definiert, kodefiniert (komplementär ergänzt) oder redefiniert (durch andere Definitionen kontrastiert) wurden.

Als Therapeuten, Trainer und Berater sind wir eher daran gewöhnt, bei unseren Klienten einengende Wirklichkeitsgewohnheiten zu vermuten und diese von außen zu analysieren und, wenn möglich, zu verändern. Als Berater könnten wir dementsprechend unsere ganze Analyseaufmerksamkeit auf die Frage richten, warum die entstandene Wirklichkeit gerade so Sinn macht, wie sie nun mal entstanden ist, und in der Regel fällt uns dazu auch genügend ein. Wir können aber auch studieren, welche Wirklichkeitsideen, Erklärungsgewohnheiten und implizite Schlussfolgerungen auf der Seite der Berater mitspielen, und welche Implikationen und Konsequenzen für die künftige Wirklichkeit des Klientensystems und die Entwicklung der Beratungsbeziehung zu vermuten sind.

## **Drei Schwäne**

TÜNNES und SCHÄL sitzen sinnierend beisammen. TÜNNES schwärmt davon, wie schön es wäre, wenn er ein Schwan wäre und fliegen könnte. Dadurch inspiriert meint Schäl, er wäre gerne zwei Schwäne, denn dann könnte er als erster Schwan sich fliegend erleben und gleichzeitig als zweiter Schwan sich beim Fliegen zusehen und auch dies fliegend erleben. Doch nicht genug, einigen sie sich schließlich darauf, dass sie gerne drei Schwäne wären. Denn dann könnten sie als der erste Schwan sich fliegend erleben, als der zweite Schwan sich dabei zusehen, und als der dritte Schwan sich zusehen, wie sie sich dabei betrachten, wie sie sich fliegend erleben.

Beim wirklichkeitskonstruktiven Ansatz geht es uns um die Einführung dieses dritten Schwans. Die Wirklichkeitsgewohnheiten unserer Klienten bzw. die Alternativen dazu wären also der erste Schwan. Der zweite Schwan sind wir als Therapeuten und Berater, die die Erlebens- und Verhaltensweisen unserer Klienten aus der Perspektive unserer persönlichen Erklärungsgewohnheiten und professionell gewachsenen Vorgehensweisen abbilden und beeinflussen. Aus der Perspektive des dritten Schwans beziehen wir eine Meta-Ebene zur Interaktion zwischen Beratersystem und Klientensystem. Aus dieser Sicht analysieren wir die Wirklichkeitskonstrukte, ihre Implikationen und Folgen, die durch die Berater in die Berater-Klient-Beziehung und dadurch möglicherweise in die Wirklichkeit des Klientensystems hineingetragen werden.

Wir haben uns also mit einigen zur Selbstverständlichkeit gewordenen Grundannahmen unserer persönlichen Gewohnheiten, den Erklärungs- und Vorgehensgewohnheiten der Schulen, in denen wir ausgebildet wurden, und mit den geistigen Gewohnheiten unserer Gesellschaft auseinanderzusetzen.

Systemische Beratung ist aus unserer Sicht experimentelle Beratung mit einem wirklichkeitskonstruktiven Ansatz. Es geht darum, in einem ko-kreativen Kommunikationsprozess einengende Wirklichkeits- und Erklärungsgewohnheiten des Klientensystems aufzulockern und auf die Erfindung anderer möglicher Wirklichkeiten mit mehr Freiheitsgraden anregend einzuwirken.

Das Grundmuster folgt damit dem Ansatz von MILTON ERICKSON, der persönliche Störungen darin begründet sah, dass Menschen sich Wirklichkeitsgewohnheiten (conscious mind) zu Eigen gemacht haben und auch dann beibehalten, wenn sie zu einer Minderung der Lebensqualität oder zur Entwicklung von Problemen führen. Er sah in jedem Menschen ein schier unendliches Potential, Wirklichkeit schöpferisch zu gestalten und sich neu zu orientieren (unconscious mind). Dieses galt es durch Störung der Wirklichkeitsgewohnheiten freizusetzen galt. Um dies zu leisten, muss im Kommunikationsprozess mit dem Klientensystem dessen Wirklichkeitsentfaltung sowohl inhaltlich

als auch in den sich ereignenden Prozessen studiert und für eine verändernde Einwirkung auf das System genutzt werden (Utilisationsprinzip).

Das übliche Beratermodell, das eine störende Wirklichkeitsgewohnheit diagnostiziert und eine bessere Wirklichkeit dagegen durchzusetzen versucht, löst häufig Reaktionen des Klientensystems aus, die den störenden Einfluss auszugleichen oder unwirksam werden zu lassen versuchen. Dieses Verhalten des Klientensystems wird dann Widerstand genannt und als Eigenschaft des Klientensystems angesehen. Man könnte stattdessen auch denken, dass die Berater einem schöpferischen Umgang mit dem Klientensystem Widerstand leisten.

Durch Beratung sollen Informationen in die Gewohnheitswirklichkeit des Klientensystems eingespeist werden. Durch GREGORY BATESON (1981) wurde die Definition, dass Information ein Unterschied ist, der einen Unterschied macht, populär. Es ist also die Aufgabe von Beratern, in das Klientensystem etwas einzubringen, das zu dem, was bisher geschehen ist, einen Unterschied macht, der entscheidend für eine Veränderung der Wirklichkeitsgewohnheit ist. Wie unten zu erläutern sein wird, kann dieser Unterschied auf ganz verschiedene Weisen eingeführt werden.

Zu einer der Denkgewohnheiten unserer Kultur gehört es, zwischen einer Phase der Diagnose und einer zweiten Phase der Beratung zu unterscheiden. Wir gehen hier nicht von einem solchen Unterschied aus, sondern eher davon, dass der Prozess der Informationsgewinnung und der Prozess der Informationserzeugung prinzipiell identisch ist, das heißt, dass wir durch die Art unserer Befragung eines Systems bereits dessen Wirklichkeit bestätigen bzw. neue Elemente in dessen Wirklichkeitsvorstellung einbringen. Wenn man hinterher ganz andere als die gewohnten Antworten haben will, darf man nicht auf die gewohnte Weise fragen.

### **Schöpferisches Fragen schafft schöpferische Wirklichkeiten**

Die systemische Beratung und der wirklichkeitskonstruktive Ansatz haben eine Vielfalt von Fragetechniken hervorgebracht, die in die etwas eintönigen Fragegewohnheiten von Beratern einen frischen Wind bringen. Da wäre zum Beispiel die Technik des zirkulären Fragens (vgl. SELVINI-PALAZZOLI ET AL, 1980; PENN, 1982; TOMM, 1987). Diese Art des Fragens hebt auf zirkuläre Prozesse der Wirklichkeitsgestaltung ab und fragt dementsprechend zirkulär, das heißt, der Mitarbeiter A wird zum Beispiel befragt, wie der Vorgesetzte reagiert, wenn Mitarbeiter B und C ihren üblichen Ideologie-Streit in der monatlichen Teambesprechung austragen. Es wird vielleicht auch gefragt, wer B und C am besten zu ihrem Streitgespräch anregen könnte, falls sie einmal keine Lust dazu haben sollten, und welche anderen Fragestellungen anstünden, falls für einige Zeit trotz dem Bemühen aller keine Streitgespräche mehr zustande kommen sollten.

Oder es wird in aller Öffentlichkeit zu Bedeutungsgebungen und Spekulationen übereinander angeregt: Mitarbeiter B und C werden zum Beispiel darüber befragt, ob der Vorgesetzte eher mehr oder eher weniger Kontakt mit den Mitarbeitern erleben würde, wenn diese ihm nicht durch häufige Streitigkeiten in seiner Funktion beanspruchen würden.

Auch die Beratungswirklichkeit kann Gegenstand solcher Fragen sein. Zum Beispiel kann Mitarbeiter A gefragt werden, ob die Kontrahenten B und C denn überhaupt an einer Beratung interessiert sein könnten, wenn sie den Eindruck haben, der Vorgesetzte könnte dann in seiner Schiedsrichter-Funktion nachlassen. Vielleicht würde noch zusätzlich gefragt, wie B und C dokumentieren könnten, dass die Berater ungeeignet sind und daher doch der Chef weiterhin seine Schiedsrichterrolle beibehalten müsse.

Eine weitere ungewohnte Fragestellung, mit der die Wirkprinzipien eines Systems gut studiert werden könnten, fragt danach, wie als unerwünscht erklärte Ereignisse verstärkt werden könnten. Zum Beispiel fragen wir, wer denn in der Abteilung am ehesten dazu beitragen könnte, dass der Mitarbeiter X sich wieder wegen völliger Überlastung in Krankheit zurückzieht bzw. auf welche Weise dies am sichersten geschehen könnte, wenn wir aus diagnostischen Gründen eine Wiederholung eines solchen Rückzugs noch einmal studienhalber hervorrufen wollten. Wir fragen auch, wie wir als Berater am ehesten dem Klientensystem dabei helfen könnten, einen wiederholten Rückzug von Herrn X zu bewirken. Durch die ungewöhnliche Richtung dieser Fragestellung erfahren wir häufig viel freimütiger, wer auf ein bestimmtes Erleben und Verhalten überhaupt Einfluss hat bzw. welches Zusammenspiel erforderlich ist. Wir erfahren auch, welche Bedeutung und Einwirkungsmöglichkeit den Beratern aus dem bisherigen Verständnis der Klient-Berater-Beziehung zugetraut wird.

Im Laufe der letzten Jahre hat eine weitere Frageart immer mehr Raum in unserem methodischen Inventar eingenommen, nämlich die „Angenommen dass ...-Fragen“. Mit ihnen werden Spuren in mögliche alternative Wirklichkeiten gelegt bzw. ein Kontrast zur bisherigen Sicht- und Verhaltensweise des Klientensystems hervorgerufen, aus dem wir neue Ideen gewinnen können. Manche Gespräche bestehen bis zur Hälfte aus solchen Fragen und darauffolgenden Antworten.

- Zum Beispiel fragen wir Mitarbeiter C: „Angenommen, Mitarbeiter D würde sich entscheiden, nicht länger auf eine Klärung seiner Arbeitsplatzbeschreibung zu verzichten, würde dies das Klima im Team eher verbessern oder verschlechtern?“
- Oder: „Angenommen, diejenigen Mitarbeiter, die sachliche Bedenken vor Augen haben, würden in der Startphase des Projekts diese deutlich vorbringen. Würde dies von den Projektverantwortlichen gerne gehört oder eher als Miesmacherei abgetan werden? Angenommen, die Projektverantwortlichen würden ihre eigenen Zweifel mit den

Mitarbeitern teilen, würden sie dann glauben, sie würden einen Verlust an Motivierungskraft erleiden, oder würden sie eher vermuten, dass Motivation und Begeisterung neben Kritik und Vorsicht existieren und zum Ausdruck gebracht werden können?“

- Oder: „Angenommen, wir kämen zu dem Schluss, dass die von Mitarbeiter X schon vor einem Jahr vorgeschlagene Lösung doch sehr viele Vorteile mit sich bringen würde, könnten Sie sich dies überhaupt zugestehen, nachdem soviel Geld für Beratungen und Diagnose ausgegeben wurde? Wie würde Ihr Vorgesetzter auf ein solches Ergebnis der heutigen Beratung reagieren? Was würden Sie von mir denken, wenn ich mich für eine so nahe liegende Lösung stark machen würde? Angenommen, die Berater würden Ihnen eine sehr komplizierte Erklärung Ihrer Situation anbieten, würde dies Sie eher herausfordern, im Kontrast dazu eine einfache Lösung zu suchen, oder Ihre Fähigkeit, Dinge noch komplizierter anzugehen, anstacheln?“

### **Streuen von Ideen**

Es sei daran erinnert, dass diese Arten des Fragens der Informationserzeugung dienen, also einen Unterschied hervorrufen zu bisherigen Sicht- und Verhaltensweisen. Von daher sind die Antworten auf die gestellten Fragen nicht immer besonders wichtig. Bei gutem Kontakt reicht es oft schon, die Klienten probeweise eine solche Perspektive einnehmen zu lassen, um Bewegung in ihre eigenen Analyse-Gesichtspunkte zu bringen. Wir streuen von daher viele Ideen, wie es auch sein oder werden könnte, im Vertrauen darauf, dass einige dieser Samen aufgehen und eine ganz eigene neue Kultur entstehen kann, wenn wir durch Auflockern der Wirklichkeitsgewohnheiten den Boden dafür bereitet haben.

Innerhalb einer fest etablierten Pflanzenkultur in einem Garten haben neue Samen in der Regel keine Chancen. Viele Fragen sind von daher als indirekte Vorschläge zu betrachten. Sie enthalten Sichtweisen und Vorwegnahmen, die die Weichen für eine neue bessere Wirklichkeit stellen können. Zum Beispiel fragen wir: „Angenommen, die im Verhalten beobachtbare Tendenz, sich gegenseitig mehr zuzumuten, zuzutrauen und den eingebrachten Vorschlägen mehr Interesse zu schenken, wird sich in vier bis sechs Wochen noch mehr durchgesetzt haben, wem würde dies in der Abteilung am ehesten auffallen? Wäre es opportun, dies laut auszusprechen, oder wäre es vielleicht der Stolz der Abteilung, darauf zu warten, bis die positiven Auswirkungen dieses Umgangs miteinander von Kooperationspartnern bemerkt und zurückgespiegelt werden?“

### **Interesse wecken**

Damit wir solche ungewöhnlichen Interventionen machen dürfen, müssen wir uns für ein Klientensystem interessant und vertrauenswürdig machen. Wir tun dies nicht durch sehr ausführliche Einarbeitung in die Gewohnheitswirklichkeit des Klientensystems, versuchen uns also nicht als besonders verständnisvoll darzustellen, sondern wir interessieren das Klientensystem für unsere Vorgehensweise durch interessante, vielversprechende, als treffend empfundene Charakterisierung der Wirklichkeit, die sie erleben. Unser Rapport beruht darauf, dass wir den Sinn für interessante neue Möglichkeiten stimulieren und Hoffnung auf Auswege aus Dilemmata wecken. Selbstverständlich versuchen wir, diese Hoffnungen zu erfüllen.

### **Experimentieren**

Das Experimentelle an unserer Beratung besteht darin, dass wir mit verschiedenen Sichtweisen der Situation, mit verschiedenen Zusammenhängen, in die wir geschilderte Ereignisse probeweise stellen, experimentieren, bis sich ein Sinn ergibt, aufgrund dessen das Klientensystem die Weichen in alternative Wirklichkeiten stellen kann. Wir glauben also nicht an die von uns eingebrachten Ideen als Wahrheiten, sondern als Wirklichkeitsideen, die, wenn sie vom Klientensystem schöpferisch aufgenommen und weiterentwickelt werden, eine alternative, bisher nicht verwirklichte aber mögliche Wirklichkeit hervorrufen. Wir versuchen auf diese Weise, Feed-forward-Schleifen zugunsten einer neuen, noch unbekanntem Wirklichkeit in einem Klientensystem zu aktivieren.

### **Problemerhaltende Lösungsversuche**

Viele Probleme von Klientensystemen gehen damit einher, dass sie durch stereotyp wiederkehrende Problemlösungsversuche in ihrer Bedeutung und Wiederholung aufrechterhalten werden. Dies geschieht auch häufig mit Hilfe von professionellen Beratern. Von daher tun wir gut daran, die bisherigen Lösungsversuche der Klienten wie auch die Lösungsversuche mit Hilfe von externen Beratern sorgfältig zu studieren, um daraus zu lernen, und nicht Ideen anzubieten, die das Problem schon früher nicht gelöst haben. Wir gehen dabei davon aus, dass mehr von demselben, so naheliegend es einem angeboten wird, in der Regel keine Problemlösung liefert. Notwendig ist meist ein qualitativer Sprung in eine neue Sichtweise.

### **Anregen statt bearbeiten**

Wir gehen weiter davon aus, dass Beratersysteme für Klientensysteme selten fertige Lösungen oder Methoden erarbeiten und diese darin instruieren können. Bei lebenden Systemen muss man immer mit Eigengesetzlichkeiten rechnen, die nicht von außen vorhersehbar waren. Obwohl dies trivial ist,

schleichen sich in unsere Denkgewohnheiten immer wieder Modelle von der Beeinflussung von menschlichen Systemen ein, die instruktive Beeinflussung und Vorausberechenbarkeit der Reaktionen nahelegen. Um dies ad absurdum zu führen, verglich GREGORY BATESON (1981) zwei Situationen: Wenn man einen Stein in physikalisch genau berechenbarer Weise tritt, kann man vorausberechnen, was mit dem Stein dann passiert. Bei einem Hund ist das anders.

### **Potentiale ansprechen**

Wir fragen in der Psychotherapie nicht: „Warum ist ein Mensch krank?“, sondern: „Warum ist er nicht gesund?“ „Was tut er heute, um sich am Gesundsein zu hindern?“ Auch in der Beratung von Klientensystemen gehen wir grundsätzlich davon aus, dass die Probleme im gegenwärtigen Verhalten eines Systems nicht so sehr auf Defizite, die durch langwierige Prozesse beseitigt werden müssen, beruhen. Stattdessen richten wir unser Augenmerk auf nichtgenutzte Potentiale und darauf, wie durch die Wirklichkeitsgewohnheiten des Systems die schöpferische Nutzung dieser Potentiale verhindert wird. Die Spielregeln, mit denen dies geschieht, versuchen wir dann zu verändern.

### **Statt Entstehung, Aufrechterhaltung in der Gegenwart studieren**

Natürlich hat jedes Problem und jede Situation eine Entstehungsgeschichte. Im Ursache-Wirkungs-Denken geschult, waren wir davon ausgegangen, dass die Klärung der Entstehung einen wichtigen Beitrag dazu leisten müsste, die gegenwärtige Situation zu verändern. Gerade in der Therapie mit Familien, die gemeinhin als nicht oder nur schwer therapierbar gelten (Psychosen, Magersucht, Fresssucht u.ä.), haben wir beste Erfahrungen damit gemacht, uns mit der Geschichte der Symptomatik nur insoweit zu beschäftigen, als wir dadurch wesentliche Kontraste zur heutigen Situation erfahren. Gerade die hartnäckigsten Symptomatiken und Probleme scheinen sich von ihrem geschichtlichen Kontext, auch wenn dieser nachvollziehbar ist, gelöst zu haben und sich als Feedback-Schleifen heute selbst aufrecht zu erhalten. Ein so genanntes Aufarbeiten (was immer das wirklich heißen soll) der Entstehungsgeschichte würde hier nur wenig zur Anregung einer anderen Zukunft beitragen. Wenn man im Detail studiert, wie es dazu kam, dass man einen Karren in den Dreck gefahren hat, heißt dies nicht, dass man Fertigkeiten erwirbt, ihn wieder herauszuziehen.

### **Nicht-Identifizieren mit gelernten Konzepten und Methoden**

Obwohl wir vielfältige Deutungsmuster und Vorgehensweisen in verschiedenen Ausbildungen gelernt haben, benutzen wir diese nicht mehr als Deutungs- und Vorgehenskulturen, mit denen wir



uns identifizieren, sondern als Figuren, mit denen wir uns frei fühlen, auf immer wieder neue Weise in Interaktion mit dem Klientensystem zu experimentieren. Manchmal bedarf es mehrerer voneinander verschiedener, vielleicht sogar zueinander im Kontrast stehender Arten, auf ein Klientensystem Einfluss zu nehmen, um genügend Fäden gezogen zu haben, die schließlich Gewohnheiten zum Kippen bringen und etwas Neues möglich machen.

Wenn wir unsere eigenen Vermutungen und methodischen Ideen diskutieren, reflektieren wir die Implikationen für das Klientensystem, für die Beratungswirklichkeit, für unsere Vorstellung von dem, was geht und was nicht geht, mit. Wir stellen dabei immer wieder überrascht fest, wie sehr wir - durch unsere Schulungen geprägt - in ein Störungs-orientiertes Denken abrutschen, das unsere Erlebensweisen und unser methodisches Vorgehen gefangen zu nehmen beginnt. Wir versuchen uns dann davon wieder zu lösen, einmal ganz anders zu denken, davon auszugehen, dass es sich nicht um ein schwerwiegendes Problem handelt, das nicht einer langwierigen Behandlung bedarf. Sondern wir betrachten erneut die Situation als eine gegenwärtig gemeinsam aufrecht erhaltene Wirklichkeit, die jederzeit einer neuen Wirklichkeit weichen kann, wenn die Aufrechterhaltung der Situation gestört wird, und die Wirkprinzipien im Klientensystem zur Herausforderung neuer überraschender Wirklichkeiten genutzt werden.

### **Ein Orientierungs-Schema**

Wenn wir über unsere Beratungsarbeit nachdenken, hilft uns immer wieder ein von uns entwickeltes Orientierungs-Schema (Schaubild 1). Betrachten wir zunächst die untere Ebene des Schemas, die wie die beiden anderen auch eine Mischung zwischen einem Kreis und einem Dreieck darstellt. Der Kreisanteil soll dabei andeuten, dass es sich um eine grundsätzliche Ganzheit der Wirklichkeit des Klientensystems handelt, die aus verschiedenen Perspektiven, also von jedem Punkt des Kreises aus, betrachtet werden kann. Die drei Punkte des Dreiecks markieren von uns willkürlich gewählte Perspektiven, von denen aus wir auf die Wirklichkeit menschlicher Systeme blicken.

Aus der Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion betrachten wir die Organisation der Ideen und Bedeutungen eines Klientensystems, aus denen ihr Wirklichkeitsbild konstruiert ist. Wir untersuchen zum Beispiel die Idee, dass nur aus unhinterfragter Identifizierung mit dem jeweils nächsten Projekt genügend Motivation zu schöpfen sei und Projekte Vorrang haben sollten.

Aus der Perspektive der Beziehungen studieren wir, wie dieses Wirklichkeitsbild in der Art der Beziehungsgestaltung verwirklicht wird. Wir studieren zum Beispiel, wie die Beziehung zwischen Projektmanager und Linienmanager formal und in ihrer tatsächlichen Handhabung in einer

Unternehmung gestaltet wird, um die vorher genannte Idee zu verwirklichen. Wir studieren auch die Abläufe und Kommunikationsvorgänge, die mit dieser Idee in Zusammenhang stehen.

- Zum Beispiel könnten wir herausfinden, dass die Projektmanager einen kürzeren Draht zum Vorstand haben, etwa durch häufigere Sitzungen, als die Linienmanager, und dass die Linienmanager zwar immer wieder aufgefordert werden, die Verantwortung für ihren Bereich auch in Bezug auf die Projekte zu übernehmen, dass sie jedoch in Konfliktfällen den Kürzeren ziehen, um dann bei auftauchenden Folgeschwierigkeiten dafür verantwortlich gemacht zu werden, dass sie die Belange ihres Bereichs nicht hinreichend vertreten haben.

Aus der Perspektive der Personen heraus untersuchen wir, wie die Wirklichkeitsideen mit der Organisation des Erlebens und Verhaltens der beteiligten Persönlichkeiten als professionelle Rollenträger und als Privatmenschen vernetzt sind. Wir können dabei auf eine Spaltung verschiedener Persönlichkeitsaspekte stoßen. Zum Beispiel könnte jemand sich als Rollenträger unhinterfragt mit Projekten identifiziert, während er als Privatmensch in vieler Hinsicht Vorbehalte und Zweifel äußert. Störungen in der Ausübung der professionellen Rolle und in der seelischen oder gesundheitlichen Befindlichkeit der Beteiligten können damit im Zusammenhang stehen.

Für die Betrachtung einer Situation aus der persönlichkeits- und der beziehungsorientierten Perspektive haben verschiedene Ausbildungsdisziplinen eine Reihe von Deutungskonzepten und damit verbundene Vorgehensweisen entwickelt. Der Umgang mit der wirklichkeitsorientierten Perspektive tritt eher in neuerer Zeit in den Vordergrund. Stichworte sind hier z.B. corporate identity, Mythenbildung in Unternehmen oder Unternehmenskultur.

Erfahrungsgemäß stellen sich wesentliche Aspekte der Wirklichkeit des Klientensystems auch in der Beratungswirklichkeit dar. Die mittlere Ebene im Orientierungs-Schema bezeichnet die Wirklichkeit, die sich im Zusammenspiel von Berater-System und Klient-System in der Beratung entfaltet. Wir als Berater werden eingeladen, in ein Verständnis von Wirklichkeit und dessen persönliche, beziehungsmaßige und organisatorische Verwirklichung einzutreten. Täten wir dies unreflektiert, würden wir unsere Funktion als innovative Berater verlieren. Wir benutzen also die Analyse der sich entfaltenden Beratungswirklichkeit einmal, um unsere eigene Situation zu begreifen, zum anderen, um daraus die Wirklichkeitsorganisation des Klientensystems zu verstehen. Wir verwenden die Ebene der Beratung auch, um neue Wirklichkeiten ideenmäßig und verhaltensmäßig zu initiieren.

Die oberste Ebene des Orientierungs-Schemas bezeichnet die Ebene des Umfeldes, innerhalb dessen die Beratung zu verstehen ist. Hier spielen Fragen der Überweisung, der gemachten Vorerfahrung, der verschiedenen Interessenlagen an der Beratung und ihrem Ergebnis und der

Gewohnheiten des Umfeldes sowohl des Beratungssystems als auch des Klientensystems eine Rolle.

Zentrale Muster bilden sich häufig auf allen drei Ebenen ab und lassen sich auch aus allen drei Perspektiven abbilden. Entsprechend kann uns dieses Schema dazu verhelfen, solche Interventionen zu machen, die auch auf allen drei Ebenen greifen und aus allen drei Perspektiven heraus sinnvoll sein könnten.

### **Das Vorgehen**

In der systemischen Beratung haben wir normalerweise ganz wenige Sitzungen, zwei bis fünf in großen Zeitabständen (acht Wochen bis ein Jahr). Schon daraus ist zu ersehen, dass systemische Beratung Anstöße bietet, die sich zwischen den Beratungssitzungen im Klientensystem auswirken sollen. Beim jeweils nächsten Termin wird eine neue Bestandsaufnahme gemacht und von da aus weitergearbeitet. Die Arbeit während der Beratungseinheiten dient also nicht einer ausführlichen Bearbeitung der vorgetragenen Sachprobleme, sondern einer Analyse der aufrechterhaltenden Bedingungen der Nichtlösung dieser Probleme. Die Interventionen während der Sitzung dienen dem Erzeugen von bedeutsamen Kontrasten, also der Informationsgewinnung und der Informationserzeugung. Am Ende wird gelegentlich ein Abschlusskommentar gegeben, mit dem die Beratung endet. Der Abschlusskommentar wird manchmal an alle Beteiligten schriftlich gegeben.

Im Folgenden werden nun schematisch die wichtigsten Elemente einer systemischen Beratung skizziert:

1. Zunächst wird der Kontext geklärt, in dem das Beratungsvorhaben steht, und die Art und Weise, wie die Beratung konkret zustande kam. Außerdem wird abgeklärt, wer welches Interesse oder welche Erwartungen bezüglich der Beratung hat. Hierbei gehen wir vorsichtshalber einmal nicht davon aus, dass alle relevanten Beteiligten anwesend sind, dass die Beratung zum gegenwärtigen Zeitpunkt notwendig ist, und dass es opportun ist, das gewünschte Beratungsergebnis auch direkt anzugehen.
2. Um eine Überladung der Berater durch Informationen aus der Organisation und aus der Geschichte der gegenwärtigen Situation zu vermeiden, fragen wir zunächst danach, was die Situation heute ist, wie sie sich von vorher unterscheidet, und welche künftige Wirklichkeit angestrebt wird. Auch klären wir, wer in welcher Weise von den geschilderten Fragestellungen betroffen ist. Hierbei ist wesentlich, auf Schilderungen von konkret beobachtbarem Verhalten zu bestehen.
3. Wir fragen nach bisherigen Versuchen, das geschilderte Problem mit oder ohne externe Hilfe zu lösen. Wir studieren hierbei auch, was nach Meinung des Klientensystems ihm

bei den bisherigen Versuchen am meisten geholfen hat und was am wenigsten. Wir studieren hierbei insbesondere, wie das Klientensystem und die Berater sich verhalten könnten, um auch bei dieser Beratung am besten zu scheitern.

4. Wir stellen das geschilderte Problemverhalten in einen Interaktionszirkel und zeigen auf diese Weise, wie es durch die Ideen, durch das Erleben und durch das Verhalten sowie durch die Interaktionszirkel der Beteiligten gemeinsam aufrechterhalten wird.
5. Wir fragen danach, wie die Beteiligten selbst ihre Situation sehen und sich das Problem erklären. Hierbei studieren wir Erklärungsgewohnheiten, die Teil des Problems geworden sind.
6. Wir fragen nach der Auslösesituation, also danach, ab wann das Problem als solches auftrat oder gesehen wurde, und welche anderen Veränderungen dem vorausgingen oder zu dieser Zeit zu erwarten waren.
7. Wir studieren die aufrechterhaltenden Bedingungen für das Problem, indem wir zum Beispiel danach fragen, was die Mitglieder des Klientensystems selbst oder wir als externe Berater dazu tun könnten, um das Problem zu erhalten oder gar zu verschlimmern.
8. Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass man einem Problem auch eine positive Funktion abgewinnen kann, und dass etwas, was als änderungsbedürftig angesehen wird, durchaus eine kreative Leistung zur Lösung von Problemen früher war oder heute noch darstellt. Wir bereiten das Klientensystem auf diese Weise auch auf neue Herausforderungen vor, die in den Vordergrund treten, wenn das gegenwärtige Problem in den Hintergrund tritt.
9. Wir lassen uns nicht hypnotisieren von einem Problem oder Thema, das gegenwärtig im Vordergrund zu stehen scheint, sondern wir fragen danach, wie repräsentativ der Problembereich für die gesamte erlebte Wirklichkeit des Klientensystems gegenwärtig ist, und fragen besonders gerne nach Zeiten oder Kontexten, in denen das geschilderte Problem nicht auftritt. Wir studieren dann den Unterschied zwischen diesen Situationen. Auch legen wir Wert darauf, die Fähigkeiten und die innovative Bereitschaft aller Beteiligten in den Vordergrund zu rücken, und nicht die uns angebotenen Beschränkungen.
10. Wir fokussieren auf eine künftige andere, möglicherweise bessere Wirklichkeit und stimulieren im Klientensystem eine Vision, wie es auch anders sein könnte, sofern diese noch nicht vorhanden ist. Die Vergegenwärtigung einer Zukunft mit einer geänderten, besseren Wirklichkeit legt eine Spur und stellt Weichen in die Zukunft. Aus unserer

psychotherapeutischen Erfahrung wissen wir, dass Menschen Wirklichkeitsgewohnheiten am ehesten dann aufzugeben bereit sind, wenn ihnen andere, besser Wirklichkeiten greifbar vor Augen stehen. Einfach nur problematische Wirklichkeitsgewohnheiten loszulassen fällt den meisten Menschen schwer, weil sie sich dann einer ungewissen Zukunft, auf die sie sich noch nicht beziehen können, ausgesetzt fühlen. Diese Unsicherheit ist oft schwerer zu ertragen als die Gewissheit einer unangenehmen Wirklichkeitsgewohnheit. In diesen Zusammenhang gehören auch die „Angenommen, dass...-Fragen“, mit denen alle möglichen künftigen Wirklichkeiten stimuliert werden.

### **Die Abschlussempfehlung**

Während der Beratungs-Sitzungen machen wir bei Bedarf Pausen, in denen wir uns aus der entstandenen Beratungswirklichkeit lösen und diese von einem Meta-Standpunkt aus noch einmal analysieren, ebenso wie die Implikationen und Konsequenzen unserer bisherigen Vorgehensweise. Außerdem ist eine Pause im rechten Augenblick, besonders dann wenn man glaubt, aus dem Stand eine geniale Lösung finden zu müssen, besonders heilsam. Oft finden wir die Situation nach einer Pause allein durch die Unterbrechung weniger schwierig als zuvor. Die Klienten wissen im Vorhinein, dass mit der Abgabe der Abschlussempfehlung die Sitzung ohne weitere Diskussion beendet ist.

Die Abschlussintervention beginnt mit einer positiven Anerkennung aller an den gegenwärtigen Fragestellungen beteiligten Personen. Wir selbst erachten alle Beiträge als Möglichkeit, die Situation weiterzubringen, sofern sie nur in einem neuen Zusammenhang verstanden werden. Zu diesem Zweck bedienen wir uns der Methode der positiven Bedeutungsgebung. Zum Beispiel akzeptieren wir die sehr skeptisch-negative Einstellung eines Mitarbeiters als ein Zurückstellen der eigenen Hoffnungen zu Gunsten der Bereitstellung von Skepsis, an der sich neue Entwicklungen erst bewähren müssten.

Durch vielfältige sprachliche Implikationen und durch ausdrückliche positive Visionen, die an die Entwicklungslinien, die wir im Gespräch angelegt haben, anschließen, regen wir Suchprozesse im Klientensystem an. Gleichzeitig machen wir uns aber nicht persönlich für Veränderungsbemühungen stark, sondern gehen häufig eher auf die Seite der vorsichtigen Beurteilung der Situation, empfehlen sogar, über einige Zeit hinweg ein Beibehalten des bisherigen Verhaltens, um dieses sorgfältiger studieren zu können. Da häufig Klientensysteme nachträglich eher in eine Gegenbewegung zu den Bewegungen des Beratersystems gehen, ist es nützlich, sich auf der Seite des Beratersystems auf die Seite der Homöostase bei gleichzeitiger Umdeutung der

Situation zu stellen. Damit lassen wir dem Klientensystem die Bewegung Richtung Veränderung. Dies hat den Vorteil, dass sich das Klientensystem positive Effekte selbst zugute hält, wodurch ein innovatives Selbstverständnis und ein positives Selbstwertgefühl gestärkt werden. Außerdem hat es den Vorteil, dass wir nicht als entmachteter dastehen, falls sich bis zur nächsten Sitzung einmal tatsächlich nichts tut. Dies geht allerdings auch gelegentlich mit einem Verzicht unsererseits einher, der darin besteht, dass positive Effekte vom Klientensystem nicht mit unserem beraterischen Einfluss in Zusammenhang gebracht werden, ja sogar gelegentlich als gegen diesen durchgesetzt betrachtet werden. Wir nehmen dies zu Gunsten einer höheren Wirksamkeit jedoch in Kauf.

Gelegentlich geben wir Verhaltensaufgaben, die entweder durch ihre inhaltliche oder durch ihre ablaufmäßige Logik die hinderlichen Gewohnheiten des Klientensystems auflockern und eine Neuorientierung der Prozesse wahrscheinlich machen. Falls es zur Störung der bisherigen Wirklichkeitsgewohnheiten des Klientensystems nötig ist, arbeiten wir dabei auch mit paradoxen Interventionen. Dies ist jedoch nur unter besonderen Bedingungen sinnvoll und erfordert viel Erfahrung beim Beratersystem.

### **Ein Beratungsbeispiel**

Angenommen, wir würden vom Häuptling des Asterix-Dorfes um eine Konsultation gebeten, weil er den Eindruck hat, dass sein Dorf nicht mehr so hoch motiviert und schlagkräftig ist, wie dies in der Vergangenheit der Fall gewesen sei.

Schon am Telefon fragen wir, für wen dies ein Problem sei, und erfahren, dass die Frau des Häuptlings nach Rücksprache mit der Frau des Fischhändlers diesen Eindruck gewonnen und der Druiden dazu geraten habe, vorsichtshalber externe Organisationsberater hinzuzuziehen, da ein solches Problem möglicherweise mit seinen üblichen Heilmitteln nicht zu lösen sei.

Zur ersten Beratung an unserem Institut erscheinen der Häuptling, Asterix, Obelix und der Druiden. Nachdem wir die Klienten begrüßt haben, schildern wir den bisherigen Überweisungskontakt mit dem Häuptling und fragen diesen als nächstes, wie es zur Auswahl der heute am Gespräch Beteiligten kam, und er erklärt, dass diese ausgewählt wurden, weil sie üblicherweise mit zentralen Fragen der Dorfgemeinschaft beschäftigt würden. Auf unsere Frage, wer von den Anwesenden am ehesten ein Beratungsgespräch für sinnvoll hält, und wer am skeptischsten einem solchen Unterfangen gegenüber ist, schätzt der Häuptling sich selbst als sehr besorgt, den Druiden als motiviert weil vorsichtig, Asterix und Obelix eher als desinteressiert ein. Durch Rückfragen bei den anderen bestätigt sich diese Einschätzung. Obelix, befragt, wer denn die Initiative zu dem Gespräch ergriffen habe, verweist auf den Häuptling. Er und Asterix seien mitgekommen, weil es zurzeit

ohnehin langweilig im Dorf sei und dies eine willkommene Abwechslung böte. Außer dass er möchte, dass wieder etwas los ist im Dorf, habe er keine Wünsche. Dass die Beratung im Dorf für Action sorgen könne, kann er sich nicht vorstellen. Asterix schließt sich der Äußerung von Obelix in etwa an. Auf unsere Frage, wer sich denn nun am meisten Sorgen mache, hören wir, dass es die Frauen des Häuptlings und des Fischhändlers seien, und dass der Häuptling und der Druiden die heutige Konsultation vereinbart hätten, weil sich auch aus Sicht des Druiden psychosomatische Beschwerden aus unerklärlichen Gründen im Dorf mehren.

Nun fragen wir den Häuptling, was er denn glaubt was seine Frau und die des Fischhändlers damit meinen, wenn sie sagen, die Schlagkraft und der Enthusiasmus haben nachgelassen. Wir erfahren hier, dass diese einerseits eine lahme und ungesunde Stimmung im Dorf wahrnehmen würden, andererseits sich Streitereien - etwa zwischen dem Fischhändler und seiner Kundschaft oder zwischen dem Häuptling und seiner Frau - in letzter Zeit auf unangenehme Weise häuften. Das konkrete Interesse des Häuptlings sei, weniger mit seiner Frau zu streiten, das des Druiden, weniger psychosomatische Beschwerden behandeln zu müssen, und das von Asterix und Obelix, das Leben im Dorf wieder interessanter zu haben. Bei näherem Nachfragen erfahren wir hier, dass die Lebendigkeit im Dorf aus der Sicht von Obelix etwas mit Auseinandersetzungen mit Römern zu tun habe, und dass nach seiner Vermutung alle Probleme gelöst wären, wenn die Römer, anstatt diese irritierende Friedensinitiative zu betreiben, wie üblich ein- bis zweimal im Monat das Dorf angreifen würden.

Auf unsere Frage an den Häuptling, was denn bisher in der Sache schon unternommen worden sei, erfahren wir, dass bezüglich der körperlichen Krankheiten der Druiden schon selbst alles ausprobiert und eine ganze Reihe von Kollegen zugezogen hätte, die aber das Problem nicht hätten lösen können. Außerdem seien seit geraumer Zeit Obelix und Asterix als Schlichter zwischen dem Häuptling und seiner Frau, ebenso wie zwischen dem Fischhändler und seinen Kunden tätig. Trotz täglicher intensiver Überredungsversuche würden die Beteiligten jedoch ihre Streitereien nicht aufgeben. Dennoch wolle man von den externen Beratern gerne eine Einschätzung der umstrittenen Fragestellungen, die vielleicht für die beteiligten Streitparteien eine Klärung und für Asterix und Obelix eine Entlastung ihrer internen Beratertätigkeit bringen könnte. Wir fragen den Druiden, was denn voraussichtlich passieren würde, wenn Asterix und Obelix in dieser Weise entlastet würden, und er meint, dass sie sich bald selbst gegenseitig in die Haare geraten würden, wenn nicht ihre Freundschaft durch einen gemeinsamen Kampf gegen die Römer eine erneute Bestätigung erhalten würde. Asterix und Obelix stünden nämlich in einem engen Konkurrenzverhältnis, wer denn der größere Held sei. Nun fragen wir den Häuptling, was denn im Dorf die größere Beunruhigung hervorrufen würde, wenn der Häuptling sich mit seiner Frau und der Fischhändler mit seinen Kunden streitet, oder wenn Asterix und Obelix sich in die Haare geraten würden. Der Häuptling

meint, dass das Letztere das Bedrohlichere sei. Wir fragen nun Asterix und Obelix, ob sie dem zustimmen, dass sie sich möglicherweise in die Haare kriegen würden, wenn sie nicht als interne Berater zu täglichen Schlichtungen herangezogen würden, und sie bestätigen die Einschätzung der anderen.

Auf die Frage, wie wir am ehesten dazu beitragen könnten, die gegenwärtigen Probleme zu verschlimmern, erfahren wir, dass dies dann der Fall sei, wenn wir tatsächlich die gegenwärtigen Streitereien beenden würden, ohne dass für Asterix und Obelix eine neue kräftebindende Aufgabe geschaffen würde. Denn Asterix und Obelix seien nun mal Helden, die mit außergewöhnlichen, scheinbar unlösbaren Aufgaben betraut werden müssten.

Dann fragen wir den Häuptling: „Angenommen, im nächsten Monat würden entgegen dem gegenwärtigen Anschein wieder Angriffe der Römer auf das Dorf beobachtet werden können, vermutest Du, dass dann die Streitereien gleich bleiben, zunehmen oder abnehmen?“ Der Häuptling meint, von allen durch Nicken unterstützt, dass sie dann drastisch abnehmen würden. Eine ähnliche Antwort erhalten wir bezüglich der psychosomatischen Beschwerden vom Druiden. Dann fragen wir Asterix, wer denn am ehesten ihm und Obelix zutrauen würde, dass sie eine sinnvolle Verwendung ihrer Kräfte entwickeln könnten, auch wenn sie nicht durch Schiedsrichterrollen oder Kämpfe mit den Römern beschäftigt wären. Es zeigt sich, dass von den Anwesenden höchstens der Druide sich so etwas vorstellen könne. Dieser meint, Asterix und Obelix müssten sich dazu etwas von dem durch vielfältige Veröffentlichungen über sie zum Lebenselixier gewordenen Heldenbild lösen; er wäre nicht sicher, ob sie dies zustande brächten, wenngleich er es vom medizinischen Standpunkt und vom Standpunkt des friedlichen Zusammenlebens im Dorf her begrüßen würde. Wir fragen den Häuptling dann, ob es denn solche Entwicklungen im Leben der Dorfgemeinschaft schon einmal gegeben habe, und erfahren, dass in einer längeren Ruhepause mit den Römern Asterix und Obelix ein gemeinsames Hinkelstein-Handelsunternehmen gegründet hätten und wegen gutem Geschäftserfolg zunehmend außerhalb des Dorfes gewesen wären. Ein überraschender Angriff der Römer habe damals das Dorf in arge Bedrängnis gebracht. Kurz danach sei trotz guter Auftragslage dieses Unternehmen daran Konkurs gegangen, dass Asterix und Obelix sich wegen starkem Heimweh auf Handelsreisen nicht mehr lange außerhalb des Dorfes aufhalten konnten. Durch entsprechend häufige Streitereien mit den Römern, die durchaus häufig auch durch die Dorfgemeinschaft initiiert worden seien, wären Asterix und Obelix dann ohnehin in diesen Auseinandersetzungen unabhkömmlich gewesen, und das Dorf hätte eigentlich eine vergnügliche Zeit gehabt, bis jetzt die Friedensbewegung bei den Römern die politische Oberhand gewonnen habe.



Wir fragen den Häuptling, wer denn am überraschtesten wäre, wenn sich die Idee, dass Asterix und Obelix eigentlich unverträgliche Kontrahenten wären, als Seifenblase herausstellte, und erfahren, dass dies wohl er selbst sei. Wir fragen nun Asterix, was denn der Häuptling dazu beitragen könnte, damit Asterix und Obelix sich streiten, selbst wenn ihnen gar nicht danach zumute wäre. Und wir erfahren, dass die monatliche Preisverleihung für die beeindruckendsten Heldentaten, bei denen Asterix und Obelix sich immer ein Kopf-an-Kopf-Rennen liefern würden, mit Sicherheit zu Streit führen würde, wenn aus der Sicht der Preisrichter (Häuptling plus Barde) einer von beiden zu häufig auf dem zweiten Platz erscheinen würde. Wir fragen dann Obelix, ob er sich vorstellen könnte, dass der Häuptling auf eine solche Preisverleihung ganz verzichten könne, und erfahren, dass dies schwierig sei, weil diese Preisverleihung einen wesentlichen Teil der Imagewerbung des Dorfes ausmache, und weil außerdem sonst der Häuptling nicht viel Nennenswertes täte, als während des Monats Asterix und Obelix zu beäugen, wer denn diesmal die Liste anführen könne. Wir fragen dann den Druiden, was denn der Häuptling glaube, was auf ihn zukäme, wenn die Preisverleihung wegfiel, und sowohl Asterix als auch Obelix sich ganz neuen Tätigkeitsfeldern, wie etwa dem Umweltschutz o. ä., zuwenden würden. Nach längerem Nachdenken meint der Druide zögernd, dass der Häuptling sich dann vermutlich sehr unsicher fühlen würde, ob er für eine solche neue Ära im Dorf überhaupt angemessene Kompetenzen und Persönlichkeit mitbringe. Der Häuptling bestätigt solche Unsicherheiten und zeigt sich erleichtert, über diese geheimen Gedanken einmal offen reden zu können. Außerdem befürchtet er massive politische Umwälzungen im Dorf, falls er dann nicht mehr das Dorfoberhaupt sein könne. Es gebe verschiedene politische Parteien, die in den Startlöchern ständen, um die politische Macht zu erkämpfen. Da das Dorf für demokratische Prozesse dieser Art möglicherweise noch nicht reif sei, befürchtet er für alle Beteiligten ein Chaos. Die anderen bestätigen solche Befürchtungen, können aber wenig konkrete Anhaltspunkte nennen, die diesen Glauben bestätigen.

Als wir danach fragen, wann im Dorf denn demokratische Verfahren angewandt und welche Erfahrungen damit gemacht würden, scheint allen Beteiligten zunächst nichts einzufallen. Auf die Frage, wie denn das Schulwesen organisiert sei, erfahren wir, dass es dort Elternbeiräte gäbe, und sowohl die Wahl der Lehrer als auch die Lehrpläne in einer breiten Diskussion, in der es durchaus kontrovers aber friedlich zugehe, ausgehandelt und abgesegnet würden. Ähnliches gebe es auch im Bereich des Häuserbaues usw. In diesem Sektor würde im Dorf eigentlich auch Erstaunliches geleistet, doch hätten der Bürgermeister, Asterix und Obelix wenig Kontakt zu diesen Kreisen im Dorf, da in der dorfeigenen Presse öfter mal gegenseitige Anfeindungen wegen der einseitigen Imagepflege und Ausrichtung der Häuptlingspolitik die Gemüter erhitzen würde. Wir fragen nun den Druiden, wer von den Dreien denn am ehesten zu diesen anderen Kreisen im Dorf Kontakt habe, und

erfahren, dass eigentlich alle drei irgendwie solche Kontakte haben, doch würde darüber nicht viel untereinander geredet. Vermutlich seien Asterix' Kontakte die besten, was dieser bestätigt.

Wir fragen nun den Druiden weiter, ob Asterix und der Häuptling es als Beeinträchtigung ihrer besonderen Beziehung oder eher als freundschaftliche Initiative im Namen dieser Drei auffassen würden, wenn Asterix diese Kontakte intensiver und auch in aller Öffentlichkeit pflegen und die gegenseitigen Polarisierungen abbauen würde. Der Druide meint, dass dies sicher eine ungewöhnliche Herausforderung an die Beteiligten sei, doch wäre dies insofern politisch opportun, als ganz neue Wege gegangen werden müssten, sich darauf vorzubereiten, mit den Römern und ihrer in vieler Hinsicht weiterentwickelten Kultur ein friedliches Zusammenleben zu ermöglichen. Hier könne man sicher Leute mit großer Kraft und Durchhaltevermögen und mit der Bereitschaft zu ungewöhnlichen Unternehmungen brauchen. Der Häuptling, daraufhin befragt, ob solche neuen Ideen für ihn selbst, für Asterix und Obelix denn genügend spannend und gemeinschaftsbildend sein könnten, zeigt sich unschlüssig und meint, dass diese Fragen wegen der gegenwärtigen akuten Schwierigkeiten ja auch nicht zur Debatte stünden. Dies nehmen wir zur Kenntnis.

Zum Schluss fragen wir Asterix, wie er die Beratungssituation einschätzt, ob das Interesse der Beteiligten an einer Beraterischen Begleitung eher zu- oder eher abgenommen habe. Er schätzt, dass beim Druiden und beim Häuptling das Interesse eher zugenommen habe, bei ihm selbst wären eine Menge neuer Fragen entstanden, über die er erst nachdenken müsse; Obelix würde die ganze Sache vielleicht als nicht genügend handfest betrachten, und er würde eher damit rechnen, dass er zunächst auf dem Nachhauseweg mehrfach laut vor sich hin murmeln würde: „Die spinnen, die systemischen Berater.“ Obelix grient an dieser Stelle vor sich hin, zeigt sich aber nicht feindselig. Die anderen bestätigen in etwa die Einschätzung von Asterix, und der Häuptling würde am liebsten sofort einen Beratungstermin für die nächste Woche ausmachen, was wir zunächst als Information für unsere Pausenbesprechung zur Kenntnis nehmen.

Dann fragen wir den Häuptling: „Angenommen, Verleger, Texter und Zeichner der Asterix-Geschichten hätten das heutige Beratungsgespräch mitverfolgt, wie glaubst Du, würden sie darauf reagieren?“ Die Frage löst zunächst Erstaunen aus, doch bestätigt der Druide diese Frage als wichtig, da die Existenz des Dorfes und die Möglichkeit, auch Beratung in Anspruch zu nehmen, von diesen Instanzen doch ganz wesentlich mitbestimmt werden. Der Häuptling zeigt sich unschlüssig, ob die genannten Herren nicht Angst kriegen würden, dass Heldengeschichten in der bisherigen Machart rar würden. Gleichzeitig gibt er zu bedenken, dass in letzter Zeit hier ohnehin nicht sehr viel Überzeugendes auf den Markt kam. Von daher könnte er sich auch denken, dass diese Herren an zwar noch nicht geklärten aber in der Luft liegenden neuen Entwicklungen interessiert wären. Ob

für solche zukünftigen, vielleicht ganz andersartigen Geschichten dann ein entsprechender Absatzmarkt gefunden werden könnte, wäre allerdings eine offene Frage.

Zum Schluss fragen wir noch den Druiden: „Angenommen, es gäbe keine externen Berater, wie würdest Du vermuten, wie die Situation im Dorf in einem Jahr sich darstellen würde?“ Der Druiden meint, dass er erwartet, dass es wesentliche Änderungen gibt, die vielleicht zeitweilig erhebliche Unruhe brächten, dass aber dann doch die hier Anwesenden zusammen mit den genannten anderen Kreisen im Dorf gute Ansätze für ein neues Kapitel der Dorfgemeinschaft gefunden hätten. Er vermutet, dass sowohl Asterix als auch Obelix als auch der Häuptling dann zu neuen Rollen gefunden hätten, in denen ihre auch bisher hochgeschätzten Talente in neuer schöpferischer Weise zum Einsatz kämen. Wir fragen den Druiden weiter, ob dabei Entwicklung in diesem Sinne eher diskret geschehen sollte, während die Beteiligten sich gegenseitig eher ihre üblichen Beziehungen und Anschauungen bestätigen, oder ob es sinnvoller wäre, die ohnehin bestehenden Entwicklungen auf der Verhaltensebene im gegenseitigen Austausch deutlich zu machen. Auf diese Frage zeigt er sich etwas irritiert und unentschlossen.

Wir kündigen nun eine Pause an, in der wir uns über unsere Einschätzung der Lage austauschen und einen Abschlusskommentar vorbereiten, mit dessen Verlesung nach der Pause die Sitzung dann beendet sein würde.

### **Abschluss-Kommentar**

Wir bedanken uns bei den vier Herren für das freimütige Gespräch, und dass sie durch die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den hier aufgeworfenen Fragen zeigen, dass im Dorf Heldenmut und umsichtiges Prüfen ganz neuer Möglichkeiten kombiniert werden können.

Wir möchten dem Häuptling eine besondere Anerkennung aussprechen und bitten ihn, dies in unserem Namen auch seiner Frau gegenüber zu tun. Wir respektieren sehr, dass sie als Ehepaar auf ihren häuslichen Frieden verzichten, um Asterix und Obelix mit Beratungstätigkeit wenigstens solange zu befassen, wie alle im Glauben verharren, dass diese sonst ihre unbändigen Heldenkräfte gegeneinander richten würden. Außerdem bitten wir, auch dem Fischhändler zu bestellen, dass wir zu würdigen wüssten, dass er auf einwandfreie Qualität seiner Fische verzichtet und zu Lasten seines guten Namens die Kunden dazu einlädt, mit ihm in heftige Streitereien zu verfallen, damit dann Asterix und Obelix als Spezialisten in Sachen Streit unabkömmlich wären.

Wir selbst hätten im heutigen Gespräch keine Anhaltspunkte dafür gefunden, dass Asterix und Obelix sich auf problematische Weise gegenseitig konkurrieren könnten, verstehen aber, dass diese Idee im Gesamtzusammenhang mit der bisherigen Politik der Imagebildung des Dorfes durchaus entstanden sein könnte. Wir hätten viel eher den Eindruck, dass Asterix und Obelix schon in der

Vergangenheit durch sorgfältiges Zusammenspiel auf die Entfaltung ihrer Handelstalente zu Gunsten der Verfügbarkeit für die Dorfgemeinschaft verzichtet hätten. Auch heute hätten wir den Eindruck, dass sie in Abstimmung miteinander ihre Kräfte als Berater binden lassen und sich so eine Zeitlang in der Kultur des Dorfes im Hintergrund halten, zumindest was tatkräftige Aktionen nach außen betrifft. Auch hätten sie durch eher zurückhaltende Schlichtung bei den Streitereien dem Druiden Argumentationshilfen für die Zuziehung externer Berater geleistet.

Im Moment schiene es uns noch fast zu früh zu sein, die Streitereien und Schlichtungsversuche zu beenden, da wir nicht wüssten, ob es nicht hilfreich wäre, die Aufmerksamkeit im Dorf dort etwas zu binden, während die Anwesenden jeder für sich und gemeinsam die Möglichkeiten diskreter Demokratisierungsbestrebungen im Dorf eruieren und entsprechende Kontakte vertiefen. Wir seien im Moment sogar unsicher, in welchem Maße die beobachtbaren Entwicklungstendenzen einander schon offen vor Augen geführt werden sollten, oder ob es nicht sinnvoller wäre, auch hier deutlich für andere gewohnte und verstehbare Verhaltensweisen und Ansichten zu demonstrieren, während die neuen Entwicklungen im Schatten dieser Darstellungen dann ungestört heranreifen könnten.

Natürlich könnten wir uns vorstellen, dass es sowohl für den Häuptling als auch für unsere beiden Helden wichtig sein könnte, die Demokratie-Bereitschaft und Friedensfertigkeit von Lehrern, Elternbeiräten und ähnlichen gesellschaftlichen Kräften im Dorf dadurch auf die Probe zu stellen, dass sie sich bewähren müssten, obwohl sie mit deftigen und eher auf persönliches Heldentum bezogenen Verhaltensweisen der drei konfrontiert würden. Auch könnten speziell durch spektakuläre Aktionen von Asterix und Obelix die Römer doch noch einige Male daraufhin getestet werden, ob sie nicht doch für die alten Streitbarkeiten wiedergewonnen werden könnten, oder ob die Friedensinitiative bei den Römern ein Faktor geworden sei, mit dem man rechnen müsse und könne. Es könnten auf diese Weise auch durchaus noch einige Geschichten für die Imagewerbung des Dorfes bereitgestellt werden, bis der Häuptling sich mit dem Druiden und anderen im Dorf einerseits, wie auch mit der Abteilung für Imagewerbung und Absatz von Asterix-Heften andererseits soweit ins Benehmen gesetzt habe, dass man Ideen hätte, wie die sich abzeichnenden Kulturänderungen auch imagemäßig dargestellt werden könnten.

Da auf diese Weise im Dorf eine ganze Serie von untergründigen Klärungs- und Abstimmungsprozessen, von denen ein gewisser Anteil auch offensichtlich werden könne, bereits im Gange sei und noch anstünde, schiene es uns nicht sinnvoll, nun diesen Prozess durch eine zu frühe Vergabe eines weiteren Konsultationstermins zu stören. Viel eher würden wir einen weiteren Konsultationstermin in ca. drei Monaten empfehlen, an dem wir dann wieder eine gemeinsame Bestandsaufnahme der Entwicklungen im Dorf vornehmen könnten.

Im Moment könnten wir noch nicht beurteilen, ob die Anwesenden zu diesem Gespräch auch Vertreter anderer politischer Strömungen aus dem Dorf mitbringen sollten. Vielleicht könne es in einem Vierteljahr dafür noch zu früh sein, und wir bitten die Anwesenden, vor dem nächsten Beratungstermin gemeinsam darüber eine Entscheidung zu treffen. Ebenso bitten wir die Anwesenden, in einer gemeinsamen Sitzung darüber zu entscheiden, ob und wann ein weiterer Beratungstermin an unserem Institut gewünscht wird. Da wir an der Weiterentwicklung im Dorf auf jeden Fall Anteil nehmen würden, würden wir uns, falls wir nichts hören, nach ca. einem Jahr von uns aus melden, um uns über den Stand der Dinge zu erkundigen. Wir danken ihnen für ihr Kommen und wünschen ihnen eine gute Reise.

Autor: Bernd Schmid  
Zuerst erschienen in ZOE 6, 1987, Nr.4, S. 21-42  
Quelle: isb

#### **Literatur:**

**Bateson, Gregory (1981):** Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

**Palazzoli Selvini, M., Boscolo, L., Cecchin, G., & Prata, G. (1980):** Hypothesizing-circularity-neutrality: Three guidelines for the conductor of the session. Family Process, 19,3-12.

**Penn, P. (1982):** Circular questioning. Family Process, 21, 267-280.

**Tomm, K. (1987):** Interventive Interviewing: Part II. Reflexive Questioning as a Means to Enable Self Healing. Family Process, 26: 153-183.