

Gegen die Macht der Gewohnheit: Systemische und wirklichkeitskonstruktive Ansätze in Therapie, Beratung und Training

Bernd A. Schmid

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 hochinteressant 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 verfol-

gen 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.

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 ist. Und es ist bemerkenswert, in der nachfolgenden Diskussion zu erfahren, wie die Berater das Klientensystem charakterisieren, worin sie das Problem des Klientensystems sehen und 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.

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.

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 Therapie ist aus unserer Sicht experimentelle Therapie mit einem wirklichkeitskonstruktiven Ansatz. Es geht darum, in einem kreativen Kommunikations-Prozeß einengende Wirklichkeits- und Erklärungsgewohnheiten des Klientensystems zu stören und auf die Erfindung anderer möglicher Wirklichkeiten mit mehr Freiheitsgraden unregelmäßig 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 Symptomaten führen. Er sah in jedem Menschen ein schier unendliches Potential, *Wirklichkeit schöpferisch zu gestalten* und sich neu zu orientieren (*unconscious mind*), das 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 sehr 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 natürlich 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 (1979) 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 signifikant 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 nicht von einem solchen Unterschied aus, sondern eher davon, daß der *Prozeß der Informationsgewinnung* und der *Prozeß der Informationserzeugung prinzipiell identisch* ist, d.h. daß wir durch die Art unserer Befragung eines Systems bereits dessen Wirklichkeit bestätigen bzw. neue Elemente in seine 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 Therapie und der wirklichkeitskonstruktive Ansatz haben eine *Vielfalt von Fragetechniken* hervorgebracht, die in die etwas eintönigen Fragegewohnheiten von Beratern und Therapeuten einen frischen Wind bringen. Da wäre z.B. die *Technik des zirkulären Fragens* (vgl. Selvini-Pulazzoli et al. 1980; Penn 1982; Tomm 1987). Diese Art des Fragens hebt *auf zirkuläre Prozesse der Wirklichkeitsgestaltung ab* und fragt dementsprechend zirkulär, d.h. der Mitarbeiter A wird z. B. 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 des Bemühens aller keine Streitgespräche mehr zustande kommen sollten.

Oder es wird in aller Öffentlichkeit zu Bedeutungsgebungen und Spekulationen übereinander angeregt: Mitarbeiter B und C werden z.B. darüber befragt, ob der Vorgesetzte eher mehr oder eher weniger Kontakt mit den Mitarbeitern erleben würde, wenn diese nicht durch häufige Streitigkeiten ihn 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 Frage, mit der die Wirkprinzipien eines Systems gut studiert werden könnten, kann sein: *Wie könnten als unerwünscht erklärte Ereignisse verstärkt werden?* 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. 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.

Produktiv können auch „*Angenommen, daß . . .*“-Fragen sein. 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?*“

Streuen von Ideen

Es sei daran erinnert, daß *diese Arten des Fragens der Informationserzeugung dienen, also einen Unterschied hervorrufen* zur bisherigen Sicht- und Verhaltensweise. 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 ein, wie es auch sein oder werden könnte, im Vertrauen darauf, daß viele dieser Samen aufgehen und eine ganz eigene neue Kultur entstehen kann, wenn wir durch Stören 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.

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 menschlich, vertrauenswürdig oder verständnisvoll darzustellen, sondern wir *interessieren das Klientensystem für unsere Vorgehensweise durch eine 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

Klientsystem schöpferisch aufgenommen und weiterentwickelt werden, eine alternative, bisher nicht verwirklichte, aber potentielle Wirklichkeit hervorrufen. Wir versuchen auf diese Weise, *Feed-forward-Schleifen* zugunsten einer neuen, noch unbekanntem Wirklichkeit in einem Klientsystem zu aktivieren.

Problemerhaltende Lösungsversuche

Viele Probleme von Klientsystemen gehen damit einher, daß sie durch stereotyp wiederkehrende Problemlösungsversuche in ihrer Bedeutung und Wiederholung aufrechterhalten werden. Dies geschieht auch häufig mit Hilfe von 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. Notwendig ist meist ein qualitativer Sprung in eine neue Sichtweise.

Anregen statt bearbeiten

Wir gehen weiter davon aus, daß Beratersysteme für Klientsysteme nicht fertige Lösungen oder Methoden erarbeiten und diese darin instruieren können. Menschen sind keine trivialen Maschinen (vgl. von Foerster 1985) und können in der Regel auch nicht durch instruktive Interaktionen (vgl. Maturana 1982) auf die erlebte Wirklichkeit der anderen Einfluß nehmen. Bei lebenden Systemen muß man immer mit Eigengesetzlichkeiten rechnen, die nicht von außen vorhersehbar waren. In unsere Denkgewohnheiten schleichen sich 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 gerne 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?“, oder: „Was *tut er heute, um sich am Gesundsein zu hindern?*“ Auch in der Beratung von Klientsystemen gehen wir grundsätzlich davon aus, daß die Probleme im gegenwärtigen Verhalten eines Systems nicht so sehr auf

Defiziten beruhen, die durch langwierige Prozesse beseitigt werden müssen. Statt dessen richten wir unser *Augenmerk auf nicht-genutzte 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 haben jedes Problem und jede Situation eine Entstehungsgeschichte. Von psychoanalytischem Ursache-Wirkungs-Denken aus 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 gelöst zu haben und sich als Feedback-Schleifen heute selbst aufrechtzuerhalten.

Ein sogenanntes 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, sehr voneinander verschiedener 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 gefangenzunehmen 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 aufrechterhaltene 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 *Orientierung-Schema* (vgl. Abb. 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 z.B. die Idee, daß nur aus unhinterfragter Identifizierung mit dem jeweils nächsten Projekt genügend Motivation zu schöpfen sei.

Aus der *Perspektive der Beziehungen* studieren wir, *wie dieses Wirklichkeitsbild in der Art der Beziehungsgestaltung verwirklicht wird*. Wir studieren z.B., wie die Beziehung zwischen Projektmanager und Linienmanager, z. B. dem Controller, formal und in ihrer tatsächlichen Handhabung in einer Unternehmung gestaltet wird, um die vorhergenannte Idee zu verwirklichen. Wir studieren auch die Serien von Transaktionen (Spiele), die mit dieser Idee in Zusammenhang stehen.

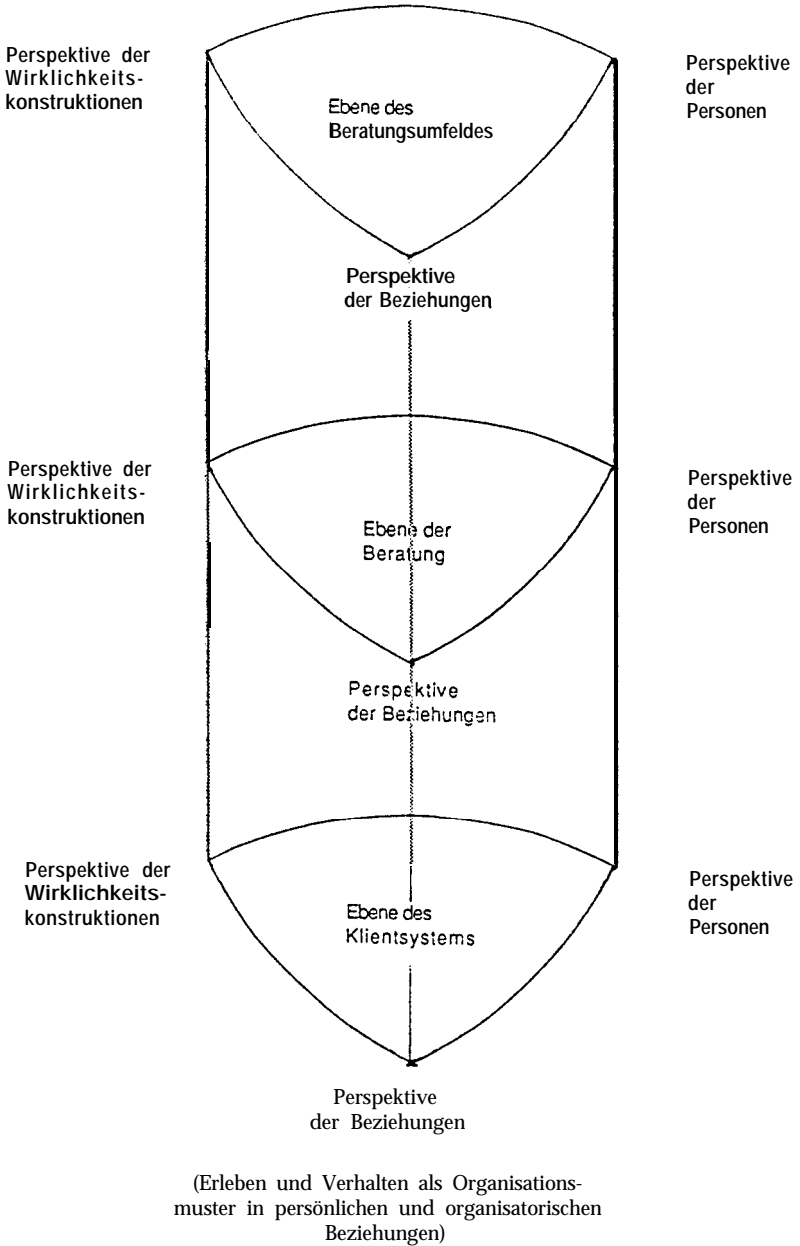


Abb.1 Orientierungsschema zur systemischen Therapie und Beratung

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 Bereiches 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, z.B. daß jemand als Rollenträger sich 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 Rolle 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 (Abb. 1) 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, beziehungsmäßige 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 Beratungsumfeldes oder Kontextes, innerhalb dessen die Beratung zu verstehen ist*. Hier spielen Fragen der Überweisung, der ge-

machten 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 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 Transaktionen während der Sitzung dienen dem Erzeugen von bedeutsamen Kontrasten, also der Informationsgewinnung und der Informationserzeugung. Am Ende wird in der Regel ein *Abschlußkommentar* gegeben, mit dem die Beratung endet. Der Abschlußkommentar wird häufig noch 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 an die 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 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 Bindungen* für das Problem, indem wir z.B. 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 Problembe- reich 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 und anderen. 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, bessere 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 Konsultations-Sitzungen machen wir bei Bedarf *Konsultationspausen*, in denen wir uns aus der entstandenen Beratungswirklichkeit lösen und diese von einem Meta-Standpunkt 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 werde. 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 zugunsten 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 in Richtung *Veränderung*.

Dies hat den Vorteil, daß sich das Klientensystem positive Effekte selbst zugute hält, wodurch ein innovatives Selbstverständnis und ein positives Selbstwertgefühl gestärkt wird. 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 zugunsten 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 stören 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 hochmotiviert 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 habe. Der Druide habe dazu geraten, 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 Druide. Nachdem wir die

Klienten begrüßt haben, schildern wir den bisherigen Überweiskontakt 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 wurden.

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 zur Zeit ohnehin langweilig im Dorf sei und dies ein 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 Frau des Häuptlings und die Frau 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 glaube, 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 auspro-

biert 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 streiten 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 Schlichturigen 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 gleichbleiben, 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 Druiden sich so etwas vorstellen könnte. Dieser meint, Asterix und Obelix müßten sich dazu etwas von dem durch vielfältige Veröffentlichungen über sie zum Lebenselexier 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 in 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 unabkömmlich 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 wegfiere 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 abgeseget 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 würden. 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 wurde 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 Polarisierung

gen abbauen würde. Der Druiden meint, daß dies sicher eine ungewöhnliche Herausforderung an die Beteiligten sei, doch wäre dies insofern politisch opportun, als ganz neue Wege gegangen werden müßten, um 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 beratenden 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 dieser 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 Druiden 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 andersarti-

gen 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 Druide 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 dafür, daß sie durch die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den hier aufgeworfenen Fragen zeigen, daß im Dorf Heldennut 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 so lange 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 zugunsten 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 scheine 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, scheine es uns nicht sinnvoll, nun diesen Prozeß durch eine zu frühe Vergabe eines weiteren Konsultationstermins zu stören. Viel eher wurden 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.

Dr. Bernd A. Schmid ist Lehrtherapeut der Deutschen und Internationalen Gesellschaft für Transaktions-Analyse und KoLeiter des Instituts für systemische Therapie und Transaktionsanalyse, D - Wiesloch

Zusammenfassung

Der Artikel beschreibt, wie Menschen durch Grundannahmen und Wirklichkeitsgewohnheiten sich ihre eigene Wirklichkeit schaffen. Durch einen kreativen Beratungsprozeß kann in den Klienten Potential freigesetzt werden, um neue Sichtweisen, Verhaltensweisen und Zukunftsvisionen zu ermöglichen. Es wird dargestellt, wie ein wirklichkeitskonstruktiver, systemisch orientierter Ansatz das Klientensystem durch vielfältige Techniken in Bewegung und damit zur Veränderung bringt.

Summary

The article describes how People create their own reality by basic assumptions and conscious mind. A creative process of consultation may free the clients' potential to get new perspectives, attitudes and visions of the future. It is shown, in which way a systemic perspective by means of various techniques sets the client-system in motion and thereby leads to Change.

Literatur

- Bateson, G., Geist und Natur: Eine notwendige Einheit. Frankfurt: Suhrkamp, 1982
- Foerster, H. von, Sicht und Einsicht. Braunschweig: Vieweg, 1985
- Jung, C.G., Typologie. Olten: Walter-Verlag, 1972
- Maturana, H., Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit; Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig: Vieweg 1982
- Penn, P., Zirkuläres Fragen. Familiendynamik 1983,8,198 - 220
- Schmid, B.A., Systemische Transaktionsanalyse. Wiesloch: Institut für systemische Therapie und Transaktionsanalyse, Eigenverlag, 1986
- Selvini-Palazzoli, M./Boscolo, L./Cecchin, G./Prata, G., Hypothesieren - Zirkularität - Neutralität: Drei Richtlinien für den Leiter der Sitzung. Familiendynamik 1981,6, 123 - 139
- Tomm, K., Interventive Interviewing: Part 1 - Strategizing as a Fourth Guideline for the Therapist. Family Process 1987,26:1

Quellennachweis:

Der Erstabdruck erfolgte in der *Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.* 1987,6:4,21- 42

Anschrift des Autors:

Dr. Bernd A. Schmid
Schloßhof 3
D-6908 Wiesloch