



Bamberger

7. Auflage

Lösungsorientierte Beratung

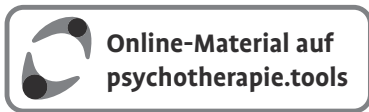


Online-Material auf
psychotherapie.tools

BELTZ

Bamberger

Lösungsorientierte Beratung



Mit dem untenstehenden Freischalt-Code erhalten Sie die digitalen Arbeitsmaterialien aus diesem Buch. Hierfür ist eine Registrierung auf psychotherapie.tools notwendig:

1. psychotherapie.tools/online-material öffnen.
2. Freischalt-Code eingeben.
3. Auf »Freischalt-Code einlösen« klicken. Der Code ist einmal gültig.
4. Im Warenkorb auf »Credits einlösen« klicken und Vorgang nach Login abschließen.
5. Arbeitsmaterialien nutzen.

Die Arbeitsmaterialien stehen Ihnen in Ihrem Kundenkonto unter »Mein Material« dauerhaft zur Verfügung. Sie sind für Ihren persönlichen Gebrauch bestimmt. Als Institution mit mehreren Nutzer:innen wenden Sie sich bitte an vertrieb-psychotherapie.tools@beltz.de

dSyaGrEp

Dipl.-Psych. Günter G. Bamberger
Obere Schillerstr. 45
72076 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-621-29403-4 Print
ISBN 978-3-621-29404-1 E-Book (PDF)

7., neu ausgestattete Auflage 2025

© 2025 Programm PVU Psychologie Verlags Union
Verlagsgruppe Beltz
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
servive@beltz.de
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Antje Raden
Umschlagbild: phototechno/Getty Images
Herstellung: Victoria Larson
Satz: WMTP Wendt-Media Text-Processing GmbH, Birkenau
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag (ID 15985-2104-1001).
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsübersicht

Geleitwort	11
1 Lösungsorientiert beginnen!	13
2 Von den Anfängen der Systemischen Therapie	21
3 Woran erkennt man einen lösungsorientierten Berater?	48
4 Strategien der lösungsorientierten Beraterin	56
5 Phasenmodell der lösungsorientierten Beratung	65
6 Erste Beratungsphase: Synchronisation	69
7 Zweite Beratungsphase: Lösungsvision	80
8 Dritte Beratungsphase: Ressourcenaktivierung	117
9 Vierte Beratungsphase: Nachdenkpause und Zwischenfazit	132
10 Fünfte Beratungsphase: Handlungsmotivierung	137
11 Sechste Beratungsphase: Lösungsevaluation	150
12 Siebte Beratungsphase: Beendigung	172
13 Fallbeispiel: Herr E. und seine Promotion zum »Dr. vitae«	180
14 Qualitätsmanagement: Kontrollinstrumente für die Beratung	207
15 Effektivität der lösungsorientierten Beratung	219
16 Selbstfürsorge des Beraters: SelfCare und TeamCare	244
Anhang	257
Glossar lösungsorientierter Fragen	258
Hinweise zum Online-Material	264
Literaturverzeichnis	265
Sachwortverzeichnis	277

Inhalt

Geleitwort	11
1 Lösungsorientiert beginnen!	13
2 Von den Anfängen der Systemischen Therapie	21
2.1 Grundbausteine der systemischen Theorie	25
2.1.1 Selbstorganisation	25
2.1.2 Kybernetik	26
2.1.3 Zirkularität	28
2.1.4 Konstruktivismus	29
2.2 Steve de Shazer und die Entwicklung der lösungsorientierten Kurztherapie	32
2.3 Das lösungsorientierte Beratungskonzept: Ausblick statt Rückblick	39
2.3.1 Der »Problem-Talk« als Problem	41
2.3.2 Vom »Problem-Talk« zur »Sehnsucht nach Zukunft«	45
2.4 Quo vadis Systemische Therapie?	46
3 Woran erkennt man einen lösungsorientierten Berater?	48
3.1 Zukunft fokussieren	48
3.2 Wahlmöglichkeiten schaffen	49
3.3 Ressourcen identifizieren	50
3.4 Kooperation verwirklichen	51
3.5 Erste Schritte begleiten	53
3.6 Selbstwirksamkeit unterstützen	54
3.7 Zusammenfassung: Das Profil des lösungsorientierten Beraters	54
4 Strategien der lösungsorientierten Beraterin	56
4.1 Zuhören – der gute Anfang	57
4.2 Fragen und nichts als Fragen	60
4.3 Wertschätzung, die Beratung menschlich macht	62
4.4 Ermutigung zu Lösungsaktivitäten	63
4.5 Matrix der lösungsorientierten Beratungsstrategien	64
4.6 Gibt es auch Strategien des Klienten?	64
5 Phasenmodell der lösungsorientierten Beratung	65
5.1 Konzeptionelle Überlegungen	65
5.2 Sich gemeinsam auf den Weg machen: Synchronisation	66
5.3 Ein vorläufiges Phasenmodell der lösungsorientierten Beratung	66

6	Erste Beratungsphase: Synchronisation	69
6.1	Emotionales Ankoppeln durch »Vorgaben« der Beraterin	69
6.2	Motivationales Ankoppeln – die lösungsorientierte Problemanalyse	72
6.2.1	Umschalten auf ein Miteinander	73
6.2.2	Externalisierung des Problems	73
6.2.3	Das Problem als Beginn der Lösung	74
6.3	Die Vereinbarung von Kooperation in Form eines Kontrakts	75
6.4	Psychische Effekte eines Kontrakts	79
7	Zweite Beratungsphase: Lösungsvision	80
7.1	»Der Dreh« in der lösungsorientierten Beratung/Therapie	80
7.2	Lösungstendenzen: Veränderung schon vor der Beratung	81
7.3	Ausnahmen: Die unbewusst funktionierenden Lösungen	85
7.3.1	Kein Problem ohne Ausnahme!	85
7.3.2	Positive Konnotation von Ausnahmen	87
7.3.3	Verschreibung der Ausnahme(n)	87
7.3.4	Wenn es keine Ausnahmen zu geben scheint	88
7.3.5	Wenn Ausnahmen rein zufällig sind	91
7.3.6	Die magische Kraft von Skalierungsfragen	92
7.4	Hypothetische Lösungen: »Was wäre, wenn ...?«	94
7.4.1	Entwicklung einer hypothetischen Lösung	95
7.4.2	Von den Phantasien zu konkreten Verhaltensbeschreibungen	99
7.4.3	Von den Verhaltensbeschreibungen zum Verhalten	100
7.5	Reframing: Dem Problem eine neue Bedeutung geben	103
7.5.1	Perspektivenveränderndes Reframing: »Alles ist Ansichtssache!«	104
7.5.2	Verhaltensdiversifizierendes Reframing: »Viele Wege führen nach Rom!«	108
7.6	Universallösung: »Mach', was du willst, aber ander(e)s!«	110
7.6.1	Ansatzpunkte für »etwas ander(e)s«	111
7.6.2	Motivation für »etwas ander(e)s«	112
8	Dritte Beratungsphase: Ressourcenaktivierung	117
8.1	Der Erfinder der Ressourcenaktivierung: Milton H. Erickson	117
8.2	Ressourcen der Klientin identifizieren	119
8.3	Den Klienten im Erleben seiner Ressourcen bestärken	121
8.4	Die absolute Meisterin der emotionalen Bestärkung: Insoo Kim Berg	125
8.5	Ressourcenaktivierung als pervasives Prinzip	126
8.6	Fragebögen zur Ressourcendiagnostik	130
9	Vierte Beratungsphase: Nachdenkpause und Zwischenfazit	132
9.1	Wie die Klientin sich auf Neues einstellt	134
9.2	Wie der Berater Neuem den Weg bereitet	134

10	Fünfte Beratungsphase: Handlungsmotivierung	137
10.1	Konzeption von Hausaufgaben	138
10.1.1	Der Klient als Hausaufgabengeber	138
10.1.2	Der Berater als Hausaufgabengeber	139
10.2	Operationalisierung des Lösungshandelns	141
10.3	Sicherung der Handlungsplanung	143
10.4	Zusätzliche Unterstützungsmöglichkeiten	147
11	Sechste Beratungsphase: Lösungsevaluation	150
11.1	Fokussierung der Verbesserungen	150
11.1.1	Ein Breitband-Screening der Veränderungen	153
11.1.2	Identifizierung und Verstärkung der relevanten Ressourcen	154
11.1.3	Lösungsevaluation als Prozess	155
11.1.4	Standardintervention der zweiten Stunde	156
11.1.5	Eine neue Lösungsverschreibung	157
11.2	Wenn es nicht besser geworden ist	158
11.2.1	Wenn die Hausaufgabe nicht gemacht wurde	158
11.2.2	Wenn sich nichts bzw. zu wenig verändert hat	159
11.2.3	Wenn es zu einem »Misserfolg« gekommen ist	160
11.3	Wenn der Berater den Beratungsprozess ins Stocken bringt	161
11.4	Wenn Beratung ins Leere läuft: Knoten statt Lösungen	165
11.5	Wenn etwas als unlösbar respektiert werden muss	170
12	Siebte Beratungsphase: Beendigung	172
12.1	Verstärkung des Lösungshandelns	172
12.2	Annäherung statt Vollendung	173
12.3	Langsam zum Ende kommen	175
13	Fallbeispiel: Herr E. und seine Promotion zum »Dr. vitae«	180
13.1	Anmeldung: Alles ist Depression	180
13.2	Erste Sitzung: Der Beginn von Veränderung	180
13.3	Zweite Sitzung: Wie Ideen wachsen	187
13.4	Dritte Sitzung: Das Leben wieder selbst gestalten	191
13.5	Vierte Sitzung: Der steigende Einflussquotient	196
13.6	Über die weiteren Sitzungen: Auf dem Weg zum »Dr. vitae«	200
13.7	Nachtrag: Ein guter Weg	205
14	Qualitätsmanagement: Kontrollinstrumente für die Beratung	207
14.1	Qualitätskontrolle durch die Beraterinnen selbst	208
14.1.1	Solution-Focused Fidelity Instrument	208

14.1.2	Ratinginventar lösungsorientierter Interventionen (RLI)	209
14.1.3	Ressourcenorientierte Mikroprozess-Analyse (ROMA)	211
14.2	Qualitätsrückmeldung durch die Klienten	212
14.2.1	Beispiele für allgemeines Klienten-Feedback	214
14.2.2	Ein lösungsorientiertes Feedback	215
15	Effektivität der lösungsorientierten Beratung	219
15.1	Steve de Shazers Plädoyer für Minimalismus und Pragmatismus	220
15.2	Sprachphilosophische Gründe für die Wirksamkeit	222
15.3	Der Klient als Experte der Wirksamkeitsbeurteilung	224
15.4	Neurobiologische Erklärungskonzepte zur Wirksamkeit	229
15.5	Lösungsorientierte Beratung als konsistenzfördernde Intervention	235
15.6	Eine lösungsorientierte »Universalantwort«	239
15.7	Selbstkritisches eines lösungsorientierten Beraters	241
15.8	Eine persönliche Definition von lösungsorientierter Beratung	243
16	Selbstfürsorge des Beraters: SelfCare und TeamCare	244
16.1	Selbst-Achtsamkeit	245
16.2	Selbst-Stärkung	247
16.3	Selbst-Entwicklung	249
16.4	Selbst-Befreundung	250
16.5	Selbst-Herausforderung	252
16.6	Lösungsorientierte SelfCare im Überblick	254
16.7	TeamCare als Ergänzung der SelfCare	254
	Anhang	257
	Glossar lösungsorientierter Fragen	258
	Hinweise zum Online-Material	264
	Literaturverzeichnis	265
	Sachwortverzeichnis	277

Geleitwort

Sechs Auflagen zeigen den Bedarf und die Nachfrage für dieses Buch, das erstmals 1999 erschienen ist. Ich habe den Erfolg des Buches über die Jahre begleitet und freue mich sehr, auch zur sechsten Auflage das Geleitwort zu schreiben. Dieses Buch erweitert wieder das Spektrum der Wissenschaft Psychologie. Beschäftigt sich Psychologie meist noch mit »Verändern über Problemfokussierung«, so wird hier das »Verändern über Ressourcenfokussierung« aufgezeigt.

Warum ist das wichtig?

Innere Veränderung betrifft die innere Selbstorganisation, d. h., wie wir Wirklichkeit in uns organisieren. Diese wieder neu zu organisieren, ist Sinn und Zweck einer psychologischen Beratung. Dabei geht es darum, wie wir der Welt gegenüber treten, wie wir Erfahrungen einordnen und wie flexibel wir in unseren Sichtweisen sind. Es betrifft auch die Haltung uns selbst gegenüber. Wenn wir diese innere Selbstorganisation erweitern, wirkt sich das handfest aus bis ins praktische Umgehen mit der äußeren Realität. Der lösungsorientierte Ansatz ändert diese innere Selbstorganisation.

Wie das?

Kommunikation ist das Medium der Veränderung, sei es in Beratung, Psychotherapie oder Coaching. Der Klient trägt inhaltlich sein Anliegen und das mitgebrachte Problem vor und so beginnt die Kommunikation zunächst inhaltlich. Der Berater geht darauf allerdings in einer Art und Weise ein, die die innere Selbstorganisation verändert, und so wandelt sich auch das Mitgebrachte. Aus »Krisen« werden »Lebenssituationen«; das »Problem/Symptom« wird zu einem »Thema«; aus einem »Opfer-Erleben« wird ein »Gestalter-Erleben«; und der »behandelnde« Therapeut und »Fach«-Berater wird zum »rahmenden« Therapeuten und Berater. Und auf diesem Weg entdeckt sich der Klient selbst neu und vor allem seine schon vorhandenen bzw. die dadurch entstehenden Ressourcen. Das wurde von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer als Wunder bezeichnet: Wir kommen wieder in Kontakt mit der Vielzahl von Möglichkeiten, erweitern uns und damit entsteht letztendlich andere Wirklichkeit. Der Berater wird zum Erzeuger dieser Möglichkeiten und Ressourcen. Genau davon handelt dieses Buch.

Das Buch zeigt in Philosophie und Interventionen auf, worum es geht

Es ist verständlich und sehr beliebt, dass Berater/Therapeuten zur Veränderungsarbeit konkrete Anleitungen suchen im Sinne eines Handwerkskoffers. Aber ein Mensch ist kein Auto. Veränderung als technische Intervention zu sehen, greift zu kurz. Alle Interventionen erwachsen erst aus der Beschäftigung mit der dahinter liegenden »Verwandlungs-Philosophie«. Und die entscheidende Frage ist: Wie werden dieses Wunder und diese Wandlung bewerkstelligt? Wie wird der Klient zu mehr Zuversicht, zu mehr Aktivität, zu mehr Selbstverantwortung kommen und sich wieder als Gestalter seiner Lebenssituation erleben? Das geht im lösungsorientierten Vorgehen nicht über die Be-

schäftigung und Ausdifferenzierung von Probleminhalten, sondern über das respektvolle Wieder-Aufwecken der vorhandenen Lösungs-, Bewältigungs- und Gestaltungsstrategien des Klienten, also seiner eigenen Ressourcen.

Steve de Shazer, der sich wiederum auf Milton Erickson bezieht und in der systemischen Tradition steht, geht es um die Rahmung der persönlichen Selbstorganisation solcherart, dass neue Einordnung erzeugt wird, die wiederum zu erweiterten Sichtweisen, neuen Ideen, verändernden Aktivitäten führt.

Am eigenen Beispiel lernen

Gleich zu Beginn des Buches können Sie am eigenen Beispiel erfahren, wie dieses Vorgehen mit seinen besonderen »Frage-Interventionen« wirkt. Selbst wenn dieses Selbstcoaching eine Fachberatung ist – da Sie ja hier durch die Lektüre des Buches etwas Fachliches über Beratung lernen wollen – funktioniert es! Hier wird schon Vorhandenes gehoben und damit auch konstatiert. Es geht um Vorstellungen, um Ergänzungen von Ansätzen, um Andenken, Vorausdenken, Bestätigung.

Am Fallbeispiel lernen!

Worte drücken oft zu wenig aus, was genau gemeint ist und was den Unterschied zum Bekannten ausmacht. Daher ein Fallbeispiel in der Mitte des Buches. Hier können Sie den Prozess einer Veränderung mitverfolgen und mit den Ihnen bekannten Vorgehensweisen abgleichen. Empfehlenswert: Sie lesen dieses Fallbeispiel zuerst, um sich vom Zauber dieser Art von Beratung einfangen zu lassen. Nach dieser Veranschaulichung der Wirkung spezifischer Interventionen ist das Studium, wie das Gezeigte im Detail herbeizuführen ist, umso interessanter.

Es ist nicht zufällig und nicht willkürlich, was man als Berater macht. Es ist gut zu wissen, wozu das führt, was man macht

Klienten kommen nicht, um zu lernen, wie Beratung geht. Sie kommen, um ihr Leid zu beenden, wieder ein Pack-An für eine schwierige Situation zu finden, aus einer Krise herauszukommen, sich wieder mit einer guten Entwicklung zu verbinden. Letztendlich geht es immer um das Gleiche, ob es sich nun Therapie oder Beratung nennt: Menschen halten sich für hilflos, für unfähig, sind in einer Sackgasse, haben den Überblick verloren, haben keine Zukunftsausrichtung mehr. In der Art des lösungsorientierten Beratungsvorgehens werden sie wieder zu Experten für sich – indem sie von Beginn an so behandelt werden, dass sie das sind. Diese Kunst lehrt das Buch wie kein anderes auf anschauliche Weise.

Ein wertvolles Buch!

Im Herbst 2021

Anne M. Lang

1 Lösungsorientiert beginnen!

Für ein Fachbuch gehört es sich, zuerst ein theoretisches Konzept zum betreffenden Thema vorzustellen. Das wäre hier die Theorie der lösungsorientierten Beratung. Die gibt es aber schon, wie Sie richtig vermuten, und natürlich vom Erfinder selbst: Steve de Shazer (1940–2005), Psychotherapeut aus Milwaukee, Wisconsin, USA. Sein letztes Buch, das in Zusammenarbeit mit Yvonne Dolan posthum erschienen ist, trägt den viel versprechenden Titel: »Mehr als ein Wunder« (2008). Dort präsentiert er die wesentlichen Lehrsätze der lösungsorientierten Beratung, und zwar mit Bezug auf die vier »Systemelemente« einer Beratung: den Klienten/die Klientin, das Problem, die Lösung und den Berater bzw. die Beraterin. In aller Kürze lassen sich diese Lehrsätze folgendermaßen zusammenfassen:

- (1) **Klienten sind Experten ihres Lebens.** Sie wissen am besten, wie sie ihr Leben bislang erfolgreich gemeistert haben. Und wenn sie im Augenblick einen Gesprächspartner suchen, um mit ihm zusammen etwas zu klären, dann spricht das ebenfalls für Lebensexpertise.
- (2) **Klientinnen verfügen über vielfältige Ressourcen.** Das sind Fähigkeiten, Fertigkeiten, Anlagen, Erfahrungen, Einstellungen, Ziele, Beziehungen usw., um das Leben wunschgemäß zu gestalten. Möglicherweise haben Klientinnen sie im Moment teilweise aus den Augen verloren, können aber im Gespräch mit der Beraterin wieder den Zugang gewinnen bzw. sie durch neue Erfahrungen aktivieren.
- (3) **Probleme sind etwas Normales.** Sie gehören zum menschlichen Leben, sie stehen für Herausforderungen, wenn man lernen muss mit Situationen anders umzugehen. Probleme lassen sich insofern als Vorboten von Neuem verstehen.
- (4) **Probleme sind nicht die ganze Zeit existent.** Es gibt immer auch Ausnahmen, d. h. Zeiten, in denen sie den Klienten weniger bis fast gar nicht beeinträchtigen.
- (5) **Lösung heißt, das, was funktioniert, häufiger zu tun.** Und Funktionierendes kann man in diesen Ausnahmen entdecken. Umgekehrt gilt: Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas anderes probieren.
- (6) **Lösung wirkt selbstverstärkend.** Aus einem ersten Mehr von dem, was funktioniert, resultiert meist ein sich selbst verstärkender Entwicklungsprozess, und Klienten können sich wieder aus der Beratung verabschieden.
- (7) **Berater erweitern die Optionen.** Sie unterstützen Klienten darin, sich ihres Ressourcenpotentials wieder bewusster zu werden und dieses autonom zu nutzen.
- (8) **Beraterinnen sind Bewunderer von Autonomie.** Sie nehmen die Klientinnen in dieser Autonomie voller Respekt und Wertschätzung wahr.

Das war's schon. Auch wenn auf den über 200 Seiten von Steve de Shazers und Yvonne Dolans Buch dieses lösungsorientierte Credo noch detailliert begründet und mit Transkripten vieler Beratungsgespräche sehr anschaulich gemacht wird, braucht man eigentlich nicht mehr zu wissen, um lösungsorientiert zu beraten. Dieser Minimalismus ist

geradezu das Qualitätsmerkmal der lösungsorientierten Beratung. Dennoch möchte ich Ihnen sehr ans Herz legen, dieses letzte Buch von Steve de Shazer bei Gelegenheit ganz zu lesen. Sie werden begeistert sein. Und nach meiner Überzeugung ist für einen lösungsorientierten Berater die Begeisterung *mindestens* so wichtig wie eine gute theoretische Konzeptualisierung.

Das Buch, was Sie jetzt in den Händen halten, ist jedoch kein Lehrbuch, sondern ein praxisorientiertes Fachbuch. Damit möchte ich ausdrücken, dass Sie die Freiheit haben, ganz anders zu beginnen – eben nicht mit einer Theorie, sondern mit der Praxis, in diesem Fall mit der Praxis der lösungsorientierten Beratung.

Beraterische Praxis ist auf zweierlei Wegen zugänglich: indirekt, indem man Fallbeispiele studiert, und in diesem Buch werden Sie viele finden, oder direkt, indem man als Beraterin aktiv wird. Ich möchte Sie einladen, jetzt gleich mit Ihrer ersten lösungsorientierten Beratung zu starten, und das in der Form, dass Sie sich *selbst* beraten – ein klein wenig mit meiner Assistenz. Der Nutzen ist, dass Sie unabhängig von aller Theorie ganz unmittelbar erleben, ob ein solches lösungsorientiertes Vorgehen in der Lage ist, neue Perspektiven zu eröffnen und zu neuem Verhalten zu motivieren. Und Sie können spüren, ob das die »Beratungswelt« ist, in der Sie sich wohl fühlen und die Sie deshalb zu Ihrer Beratungswelt machen möchten. Ich denke, das ist ein guter, weil ehrlicher Anfang. Aber, wie gesagt, Sie haben die Wahl:

- ▶ Wollen Sie sich doch zuerst mit den theoretischen Grundlagen der lösungsorientierten Beratung vertraut machen, dann ist Kapitel 2 mit der Entwicklungsgeschichte dieser Idee der für Sie richtige Startpunkt.
- ▶ Wenn Sie sich zuerst einmal einen indirekten Eindruck davon verschaffen möchten, wie damit in der Praxis gearbeitet wird, dann sollten Sie sich Kapitel 13 vornehmen und die »Lösungsgeschichte von Herrn E.« kennen lernen. Genau diesen Einstieg hat Ihnen ja Anne Lang im Geleitwort empfohlen.
- ▶ Für Experimentierfreudige, die gerne die Dinge direkt ausprobieren und unmittelbar spüren wollen, geht es jetzt gleich hier weiter:

Lösungsorientierte Selbst-Beratung in acht Schritten

(1) Was soll das Beratungsthema sein? In allgemeinsten Form ergibt sich der Anlass für eine Beratung dadurch, dass im Leben der ratsuchenden Person etwas anders ist, als es nach ihrer Meinung sein sollte, bzw. dass etwas fehlt, was sie gerne hätte. Es besteht eine Ist-Soll-Diskrepanz. Der Prozess der Beratung selbst bedeutet, die betroffene Person von Ist nach Soll zu begleiten. Was könnte jetzt Ihr Beratungsthema sein? Noch konkreter: Was ist Ihr »Thema«, das Sie dazu gebracht hat, sich mit diesem Buch zu beschäftigen? Möchten Sie vielleicht Ihre beraterischen Fertigkeiten erweitern? Davon gehe ich jetzt einmal aus.

(2) Definition der IST-Lage. Wie schätzen Sie Ihre gegenwärtige Beratungskompetenz ein? Stellen Sie sich eine Skala vor, die von 1 bis 10 reicht. Diese Skala soll »Beratungskompetenz« messen. Der Wert 1 steht dabei für sehr bescheidene beraterische Fertigkeiten. Das wäre also ein Berater, der noch absoluter Anfänger ist. Der Wert 10 soll das absolute Gegenteil bedeuten, eine beraterische Hochbegabung sozusagen. Und nun die Frage:

Wo auf dieser Skala von 1 bis 10 würden Sie sich in Ihrer Beratungskompetenz *gegenwärtig* einstufen?

(3) Suche nach Ausnahmen. Wenn Sie Ihre aktuelle Beratungskompetenz mit »X« einstufen, dann bedeutet dies, wie sie *meistens* ist. Hat es im letzten halben Jahr irgendwann einmal eine Gesprächssituation gegeben, in der es – sozusagen ausnahmsweise – besser gelaufen ist und Sie sich nach dem Gespräch richtig gut gefühlt haben, zum Beispiel »X+1« oder gar »X+2«? Was war in dieser »X+«-Situation anders als sonst? Vor allem: Was haben Sie damals ander(e)s gemacht, als Sie es sonst gewöhnlich tun? Wie sind Sie auf die Idee gekommen, es gerade so zu machen? Was für Gefühle haben Sie bei diesem guten Gesprächsverlauf begleitet? Bitte nehmen Sie sich die Zeit, um nicht nur genau, sondern auch mit aller Achtsamkeit hinzuschauen.

(4) Identifizierung von Ressourcen. Ich möchte Ihnen vorschlagen, ein Blatt Papier und einen Stift zu holen. Bitte unterteilen Sie das Blatt in vier Spalten. In der ersten Spalte notieren Sie Ihre drei wichtigsten ganz konkreten Verhaltensweisen, die für die »X+«-Situation stehen. Die Spalte daneben ist für die Komplimente vorgesehen, die Sie einer Person machen würden, die sich so verhält. Ein solcher Perspektivenwechsel, eine solche Sicht von außen macht es leichter, sich selbst wertschätzend zu betrachten. Nun zu Spalte 3: Jemand, der über Möglichkeiten verfügt, sich so zu verhalten, wie Sie es in Spalte 1 beschrieben haben, kann offensichtlich auf spezifische Fähigkeiten, Fertigkeiten und Begabungen zurückgreifen – auf »Ressourcen«. Versuchen Sie diese Ressourcen, die Ihnen die genannten Verhaltensweisen ermöglichen und die Sie in der Ausnahme-Situation zur »X+«-Beraterin machen, konkret zu benennen und in Spalte 3 einzutragen. Dabei werden für eine einzelne Verhaltensweise in der Regel immer mehrere Ressourcen bedeutsam sein. Wichtig: Nehmen Sie sich dafür wirklich Zeit – im Rahmen einer Beratung würde man dem eine ganze Sitzung widmen. Nachfolgend sehen Sie ein Beispiel dazu.

Beispiel

Identifizierung von Ressourcen

Verhalten	Komplimente	Ressourcen	Experiment
Genau hinhören auf das, was der Klient beschreibt; beim Klienten bleiben; mich in seiner Welt bewegen.	Du bist ein achtsamer und einführender Zuhörer. Klienten wissen ihre Sorgen und Probleme gut bei dir aufgehoben. Sie können sich mit allem dir anvertrauen und gewinnen daraus Kraft.	Aufmerksamkeit, Eingelassenheit, Empathie, Mitgefühl, Engagement	

(5) Aktivierung von Ressourcen. Wählen Sie die Ressource aus, welche für Ihr »X+«-Verhalten am wichtigsten ist. Diese Ressource, nennen wir sie hier »R¹«, sollten Sie nun interviewen. Probieren Sie es mit folgenden drei Leitfragen – und lassen Sie sich überraschen von den Ideen, die sich daraus ergeben werden:

- ▶ Frage 1: Ressource »R¹«, du hilfst mir sehr, mit Menschen in ein gutes Gespräch zu kommen. Gerne würde ich dich einladen, öfter mit dabei zu sein. Wie könnte ich es anstellen, dass du tatsächlich Lust dazu hast?
- ▶ Frage 2: An welchem ganz konkreten Verhalten von mir könnte eine *Beobachterin* feststellen, dass wir gut kooperieren?
- ▶ Frage 3: Wenn ich ein Symbol auf meinen Schreibtisch stellen wollte, das mich an deine positive Kraft immer wieder erinnert, was könnte das sein?

(6) Experimente. Wissen ist gut, handeln ist besser – sagt man. Natürlich gehört beides immer zusammen! Richtiger müsste es heißen: Wissen ist der erste Schritt, das entsprechende Tun der notwendig nächste! Genau darum geht es jetzt, um die Intensivierung Ihrer Kooperation mit Ressource »R¹«. Und wie Sie das sozusagen experimentell in der täglichen Beratungssituation üben können, das sollten Sie in Spalte 4 auf Ihrem Lösungsblatt ganz konkret beschreiben. Für obiges Beispiel könnte das so aussehen: »Zwischen dem, was der Klient sagt, und dem, was ich darauf antworte, bewusst eine kleine Pause entstehen lassen ... und dann mit dem beginnen, was ich verstanden habe.«

Wann Sie dieses Experiment durchführen wollen, können Sie dem Zufall überlassen: Würfeln Sie – und wenn eine Eins kommt, dann wissen Sie, dass nächste Woche am Montag das Experiment beginnt, bei einer Zwei wäre es der Dienstag usw. Und das machen Sie so jede Woche aufs Neue, drei Wochen lang. Insgesamt sind es also drei Experimentier-Tage.

(7) Motivationale Innervierung. Bis jetzt haben Sie sich vorwiegend auf einer kognitiven Ebene des Wahrnehmens, Überlegens, Bewertens und Planens bewegt. Das ist gut so – und gleichzeitig sind Sie sich bewusst, dass nachhaltiges Tun mehr als bloß den Kopf braucht. Sie sollten – bildlich gesprochen – auch mit Ihrem Herzen dabei sein, denn das stellt die entscheidende psychologische »Zutat« dar. Hilfreich erscheint mir für eine solche Innervierung, sich mental in die Zukunft zu versetzen und sich zu vergegenwärtigen, wie Ihre Beratungsarbeit sich durch die intensivere und breitere Nutzung Ihrer Ressource R¹ verändert haben wird – und den damit verbundenen Gefühlen nachzuspüren! In der Sehnsucht nach dem, wie es sein könnte, entzündet sich die Begeisterung für das, was zu tun ansteht.

Das ist jetzt allerdings wieder von Kopf zu Kopf kommuniziert, und wenn Sie sich das in einem einsamen inneren Dialog einsagen, dann wird es wohl auf der kognitiven Ebene bleiben. Nach meiner Erfahrung wäre es besser, dazu ein Gespräch zu suchen mit jemandem, dem Sie sich sehr nah fühlen. Ganz konkret: Laden Sie solch eine Person ein zu einem gemeinsamen Spaziergang und erklären Sie ihr, dass Sie ein Zukunftsbild von sich selbst entwickeln möchten und sie um ihre Unterstützung bei der bildlichen und emotionalen Vergegenwärtigung bitten.

(8) Beendigung. Wenn Sie tatsächlich alle Schritte der lösungsorientierten Beratung mitgegangen sind, dann sollten Sie jetzt Ihre Ressourcen-Liste gleich erweitern, z. B. durch »Ausdauer«, »Begeisterungsfähigkeit«, »Liebe zum Lernen«. Ich möchte Sie jedoch einladen, dass Sie in Ihren eigenen Worten das beschreiben, worauf Sie wirklich stolz sein können!

Gratulation! Sie haben begonnen, lösungsorientiert zu beraten!

Gleichzeitig möchte ich Sie bitten, nachsichtig zu sein und Folgendes zu bedenken: Es fehlen bei einem solchen *virtuellen* Gespräch zwei ganz entscheidende Dinge: das Dialogische, also der Austausch in einem Miteinander-Sprechen, sowie das Emotionale, wenn sich zwei Menschen tatsächlich begegnen. Auch mag dadurch der Eindruck verstärkt worden sein, lösungsorientierte Beratung wäre lediglich ein schematischer Gesprächsleitfaden. Tatsächlich sind die dargestellten acht Schritte lediglich Anregungen für Ihre Beratungsgespräche. Immer werden Sie je nach Klientin und Anliegen sowie entsprechend Ihrer Beratungsvorlieben und Gesprächskompetenzen eine ganz persönliche hilfreiche Beziehung daraus machen.

Dies war jetzt das Beispiel für ein erstes lösungsorientiertes Beratungsgespräch, und das unter Verwendung des Lösungsschlüssels »Ausnahmen«. Später werden Sie natürlich noch weitere Schlüssel kennenlernen, mit denen man die Türen, die den Weg zur Lösung bzw. zum »Soll« verschließen, zu öffnen versuchen kann. Zuvor möchte ich Ihnen aber eine Fallgeschichte vorstellen, die diese lösungsorientierte Vorgehensweise vielleicht noch anschaulicher macht.

Beispiel

Eine Kollegin aus dem Sozialpsychiatrischen Dienst, die sehr unter der zunehmenden Arbeitsverdichtung litt, erinnerte sich bei der Ausnahmefrage an ein »eigenartiges Erlebnis«: Nach einem dreiwöchigen Urlaub, das waren 21 Sonnentage auf ihrer Heimatinsel gewesen, kam sie wieder zurück an ihren Arbeitsplatz. Sie wurde erwartet – wie üblich – von einem großen Stapel dringend zu bearbeitender Fallakten, einer langen Anruferliste mit der Bitte um Rücksprache, unzähligen Mails, vielen Terminvormerkungen für Gespräche mit Patienten. Es war, was die äußeren Rahmenbedingungen betraf, wie immer. Aber während sie sonst nach einem Urlaub mit einer konzentrierten und von neuer Tatkraft erfüllten Betriebsamkeit startete, spürte sie an diesem Tag (noch) die beruhigenden Auswirkungen von wunderbaren Tagen voller Sonne, Strand, Wind, Meer, Weite ... Irgendwie schien sie noch nicht wirklich aus dem Urlaub zurück zu sein. Vor allem in den Gesprächen mit den Patienten entdeckte sie Unterschiede: Sie machte häufigere und längere Gesprächspausen, hörte eher zu, als dass sie stringent auf die anstehenden Punkte zusteuerte, ließ den Gesprächsbedürfnissen der Patienten freien Lauf, registrierte dabei achtsam deren individuelle Kompetenzen ... und spürte in sich eine ruhige und zufriedene Ausgeglichenheit. Ich konnte mir gut vorstellen, wie diese Patienten sich dabei fühlten. Am nächsten Tag kam es allerdings im Zusammenhang mit einer anstehen-

den Verwaltungsreform zu einem großen Ärger auf der Station, auch unter den Arbeitskollegen und den Vorgesetzten. Der Alltag war wieder eingekehrt.

Die Suche nach den persönlichen Ressourcen, die diese »Ausnahme« im Beratungsverhalten ermöglicht hatten, brachte der Kollegin schließlich drei ihrer wichtigsten »Leitbilder« wieder stärker ins Bewusstsein: *Bescheidenheit*, was die eigenen Einflussmöglichkeiten betrifft, *Respekt*, was die Kompetenzen der Patienten angeht, und *Gelassenheit*, um das im Augenblick Unabänderliche zu akzeptieren. Im nächsten Schritt ging es darum, Mittel und Wege zu finden, um das, was hier wieder bewusst geworden war, im Bewusstsein zu halten. Die dabei übliche Frage nach irgendeinem Erinnerungsanker, der auf dem Schreibtisch platziert werden könnte, löste bei der Kollegin jedoch eine heftige Abwehr aus. So etwas würde irgendwann und irgendwo unter den Akten verschwinden. Der Wunsch, dass es etwas sein müsste, das möglichst schon vor dem Schreibtisch und am besten schon vor dem Arbeitszimmer seine Wirkung entfalten sollte, brachte uns nach längerem Brainstorming zu einer etwas verrückten Idee: Wie wäre es, wenn sie die Alu-Türklinke zu ihrem Arbeitszimmer durch ein anderes, farbiges Modell ersetzen würde, vielleicht sogar in der gelben Farbe eines Meeresstrandes? Eine sandfarbene Türklinke, die den Raum öffnet für Bescheidenheit, Respekt und Gelassenheit. Je mehr wir uns diesem Bild hingaben und es verinnerlichten, desto mehr verzauberte eine strahlende Kollegin die Atmosphäre – und all meine Sorgen, wie sie zum Beispiel mit einem irritierten Hausmeister umgehen würde, erübrigten sich. Ebenso hatte sich die explizite Formulierung einer Hausaufgabe erledigt, die Kollegin signalisierte auf allen Kommunikationskanälen, dass sie nun wusste, was zu tun war. Es gab auch keinen Grund, weitere Beratungsgespräche zu planen.

Einige Zeit später hatte ich in der betreffenden Klinik zu tun. Als ich an einem Zimmer mit auffallend gelber Türklinke vorbeikam, fühlte ich mich magisch angezogen ... und beim Drücken spürte ich mich eingefangen von inneren Bildern der Bescheidenheit, des Respekts und der Gelassenheit ...

Zusammenfassung. Beim Versuch, Ihre beraterischen Kompetenzen zu erweitern (sozusagen noch vor der Lektüre dieses Buches), haben wir gemeinsam acht Schritte gemacht – Schritte, wie sie für ein lösungsorientiertes Vorgehen typisch sind:

- (1) Klärung des Beratungsanliegens einschließlich der emotionalen Einstimmung aufeinander
- (2) Beschreibung der aktuellen Ist-Lage mithilfe einer Skala, die von 1 bis 10 reicht
- (3) Erkundung positiver Ausnahmen, in denen schon ein wenig vom Gewünschten (»Soll«) sichtbar wird
- (4) Identifizierung jener Ressourcen, die das Ausnahme-Verhalten ermöglichen
- (5) Aktivierung und Verstärkung dieser Ressourcen durch ihre wertschätzende Exploration
- (6) Wechsel zu einer handlungsplanenden Perspektive mit einem Experiment zur intensiveren Nutzung der identifizierten Ressourcen

- (7) motivationale Stimulierung für lösungsbezogenes Handeln durch Begeisterung für das, was sich entwickeln wird
- (8) persönliches Empowerment durch Begeisterung über sich selbst und über das, was gerade begonnen hat

Ein Leitfaden für die weitere Lektüre. Nach diesem ersten praktischen Kennenlernen der lösungsorientierten Beratung möchte ich Sie nun einladen, mithilfe der folgenden Kapitel Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen noch zu erweitern. Hier eine Übersicht, was Sie im Detail erwartet, wobei Sie natürlich wieder die freie Wahl haben:

Im folgenden Kapitel, bei dem es um die theoretische Grundlegung der lösungsorientierten Beratung geht, treffen Sie auf eine kurze Geschichte der systemischen Psychotherapie, einschließlich einer etwas längeren Begründung, warum aus dieser Geschichte eine Person, nämlich Steve de Shazer, herausragt und was ihn von den anderen unterscheidet und sozusagen einzigartig macht: »Von den Anfängen der systemischen Therapie« (Kap. 2).

Anschließend wird ganz pragmatisch der Frage nachgegangen, was denn nun die besonderen Merkmale eines lösungsorientierten Beraters sind: »Woran erkennt man einen lösungsorientierten Berater?« (Kap. 3).

Diese Merkmale bestimmen natürlich auch die Art und Weise, wie er oder sie das Beratungsgespräch führt, welche »Techniken« vorzugsweise benutzt werden: »Strategien der lösungsorientierten Beraterin« (Kap. 4).

Noch praxisbezogener wird es im fünften Kapitel, in dem ein Gliederungsschema für den Beratungsprozess vorgestellt wird, und zwar als ein »roter Faden« gegenüber der unendlichen Vielfalt und Komplexität menschlicher Beratungsbedürfnisse: »Phasenmodell der lösungsorientierten Beratung« (Kap. 5).

Die folgenden Kapitel bieten die Möglichkeit, diese Beratungsphasen detaillierter kennenzulernen: »Erste Beratungsphase: Synchronisation« (Kap. 6); »Zweite Beratungsphase: Lösungsvision« (Kap. 7); »Dritte Beratungsphase: Ressourcenaktivierung« (Kap. 8); »Vierte Beratungsphase: Nachdenkpause und Zwischenfazit« (Kap. 9); »Fünfte Beratungsphase: Handlungsmotivierung« (Kap. 10); »Sechste Beratungsphase: Lösungsevaluation« (Kap. 11); »Siebte Beratungsphase: Beendigung« (Kap. 12).

Nach so vielen theoretischen Erläuterungen folgt eine Kostprobe lösungsorientierter Praxis: Ein längeres Fallbeispiel veranschaulicht die konkrete Umsetzung der verschiedenen beraterischen Interventionstechniken. Dabei sind Sie eingeladen, sich in die Position eines Supervisors zu begeben und sich immer wieder die Frage zu stellen, wie Sie selbst den nächsten Schritt konzipiert und welche Impulse Sie dem Beratungsprozess dadurch wohl gegeben hätten: »Fallbeispiel: Herr E. und seine Promotion zum ›Dr. vitae«« (Kap. 13).

Derartige Fragen führen vom Terrain der Praxis wieder in den Bereich der theoretischen wissenschaftlichen Studien, und zwar zum Thema »Qualitätsmanagement: Kontrollinstrumente für die Beratung« (Kap. 14). In diesem Kapitel werden Analysetechniken präsentiert, die als »bildgebende Verfahren« den Beratungsprozess direkt sichtbar machen. Das schafft die Basis für ein effektives Qualitätsmanagement in der psychologischen Beratung.

Damit wäre ich eigentlich mit meinem Buch am Ende – hätte ich nicht doch die Hoffnung, dass das intensive Fragen im Rahmen der lösungsorientierten Beratung Sie angesteckt hat und Sie nun selbst einige kritische Fragen stellen. Vielleicht finden Sie in Kapitel 15 sogar Ihre Frage wieder: »Effektivität der lösungsorientierten Beratung«. Hier begegnen Sie verschiedenen Ansätzen, die versuchen, die Wirksamkeit der lösungsorientierten Beratung zu erklären. So lernen Sie z. B. den Philosophen Ludwig Wittgenstein kennen, auf den sich Steve de Shazer gerne beruft. Aber auch aktuelle neuropsychologische Überlegungen, für die sich unter anderem Klaus Grawe stark machte, werden zur Diskussion gestellt.

Nach diesen 15 Kapiteln haben Sie sich einen Überblick über die lösungsorientierte Beratung verschafft, d. h., Sie kennen die konzeptionellen Ideen, sind vertraut mit der konkreten Beratungspraxis und haben sich in verschiedene Ansätze zur Wirksamkeitsforschung eingearbeitet. An diesem Punkt können Sie eigentlich die Lektüre beenden – es sei denn, Sie wollten nochmals einen Schritt weiter gehen und die lösungsorientierte Beratung nicht nur als eine Art und Weise des Umgangs mit Klienten verstehen (»Client-Care«), sondern darüber hinaus als eine Art und Weise des Umgangs mit sich selbst (»SelfCare«) und mit Ihren Kollegen (»TeamCare«): »Selbstfürsorge des Beraters: Self-Care und TeamCare« (Kap. 16). Lassen Sie mich dafür werben, dass Sie Ihre *Praxis* der lösungsorientierten Beratung genau damit starten!

Wie immer Sie sich auch entscheiden, ich wünsche Ihnen einen guten Weg durch dieses Buch. Möge das, was Sie beim Lesen für sich persönlich daraus machen, zu einem Ideengeber werden für all die Situationen, in denen Sie nach neuen Perspektiven, neuem Mut und neuem Handeln suchen.

- 2.1 Grundbausteine der systemischen Theorie
- 2.2 Steve de Shazer und die Entwicklung der lösungsorientierten Kurztherapie
- 2.3 Das lösungsorientierte Beratungskonzept: Ausblick statt Rückblick
- 2.4 Quo vadis Systemische Therapie?

Im Rückblick auf die Entwicklung der Wissenschaften und ihrer verschiedenen Anwendungsbereiche lässt sich immer wieder beobachten, dass sich Erkenntnisgewinn und Praxisfortschritt nicht in gleichmäßigen, kontinuierlichen Schritten vollziehen, sondern einem dynamischen Prozess folgen: Phasen der Innovation wechseln mit solchen der Etablierung ab. Es scheint auch so zu sein, dass solche Innovationen meist von mehreren Pionieren gleichzeitig und doch (relativ) unabhängig voneinander eingebracht werden. Im Nachhinein ist es dann meist schwierig, den eigentlichen »geistigen Erfinder« auszumachen. Oft scheint die Zeit einfach reif zu sein für einen bestimmten kognitiven Entwicklungsschritt, eine ideologische Wende, einen Paradigmenwechsel. Und wenn dadurch Antworten gegeben werden auf die Fragen und Probleme der zu diesem Zeitpunkt vorliegenden gesellschaftlichen Bedingungen bzw. wenn sich daraus Impulse ableiten lassen für aktuell anstehende Veränderungsprozesse, dann finden solche Innovationen eine breite, gesellschaftsprägende Resonanz.

Vom Objekt zum System. In den 1950er Jahren zeichneten sich in vielen Wissenschaftsbereichen (Biologie, Technologie, Psychologie usw.) gleichartige interdisziplinäre Veränderungen ab: »Der Fokus der Aufmerksamkeit verschob sich von der Untersuchung der Eigenschaften isolierter Objekte hin zur Betrachtung der Wechselbeziehungen miteinander interagierender Objekte, die gemeinsam eine zusammengesetzte übergeordnete Einheit – ein System – bildeten. Es zeigte sich, dass das Verhalten der Elemente solcher Systeme besser durch die Spielregeln der Kommunikation zwischen ihnen als durch ihre individuellen Eigenschaften erklärt werden konnte. Das Forschungsinteresse verschob sich dementsprechend zur Untersuchung der Steuerung und Regelung von Verhalten innerhalb solcher Systeme« (Simon & Retzer, 1998, S. 65).

Revolution der Therapie. Im psychosozialen Bereich ergaben sich mit dieser veränderten Sichtweise viele neue Fragen, und es konnte sich im Weiteren eine ganz neuartige Form der Psychotherapie entwickeln: die Familientherapie. In Abgrenzung zu den bis dahin vorherrschenden psychoanalytischen Denktraditionen und der therapeutischen Konzentration auf das Individuum, den Patienten bzw. die Patientin, greift die Familientherapie nun systemtheoretische Konzepte auf. Sie gelangt so zu einem erweiterten Ver-

ständnis von menschlichen Problemen – und entsprechend zu erweiterten Ideen für psychotherapeutische Interventionen. Zu den Schrittmachern dieser »Revolution der Psychotherapie« (Guntern, 1980) zählen insbesondere der angloamerikanische Sozialwissenschaftler Gregory Bateson (1904-1980), der amerikanische Anthropologe John Weakland (1919-1995), der amerikanische Psychotherapeut Jay Haley (1923-2007), der argentinische Kinderpsychiater Salvatore Minuchin (1921-2017), die amerikanische Psychotherapeutin Virginia Satir (1916-1988) und die italienische Psychoanalytikerin Mara Selvini Palazzoli (1916-1999).

Systemisches Denken. Dieses neue, erweiterte, ganzheitlichere, systemische Denken in der Psychotherapie basiert auf dem Postulat, dass der Mensch ein beziehungsorientiertes Wesen ist und sein Verhalten entsprechend primär als interaktives Geschehen, als Aktion und Reaktion gesehen werden muss und auch nur so verstanden werden kann. Unter dieser Perspektive wird dann »problematisches Verhalten« nicht mehr mit Eigenschaftskonstrukten, intrapsychischen Dynamiken oder Krankheitsmodellen erklärt, die auf linearen Ursache-Folgen-Konzepten basieren, vielmehr fokussiert der Berater/Therapeut das konkrete kontextuelle Interagieren und versucht den kommunikativen Sinn, den systemischen Nutzeffekt zu erfassen, der damit verknüpft ist. Dieser wird meist dann sichtbar, wenn man die Auswirkungen des »Problemverhaltens« im jeweiligen sozialen System betrachtet. Das, was eben noch als Defizit beschrieben wurde, stellt sich so oft als ursprünglich sinnvoll und kompetent im gegebenen Kontext heraus. Aber nicht nur für das Problemverständnis bringt diese systemische Sichtweise neue Möglichkeiten ins Spiel, sondern auch für die Bewältigungsarbeit. Jetzt kann man zugleich auf solche Ressourcen zurückgreifen, die das soziale Bezugssystem der Klientin bietet. Helm Stierlin, der »Doyen der Systemischen Familientherapie in Deutschland«, berichtet in einem Interview (2007) von seiner ersten Begegnung mit diesem neuen Therapiekonzept, die für ihn ein »Schlüsselerlebnis« gewesen sei. Er arbeitete damals (1962) in Kalifornien und hatte die Möglichkeit, Jay Haley bei der Therapie zuzuschauen: »Er konzentrierte sich ganz auf die Muster der Kommunikation. An innerpsychischen Konflikten dagegen war er überhaupt nicht interessiert.«

Aus der so veränderten Praxis folgten wiederum neue Erfahrungen, z. B. die, dass die einzelnen Familienmitglieder die Beziehungen untereinander ganz unterschiedlich beschrieben, also ganz unterschiedlich wahrnahmen. Daraus ergaben sich neue Fragen, z. B. »Was ist Wirklichkeit?«, und gleichzeitig eröffneten sich damit neue Perspektiven. Schritt für Schritt entstand so eine immer komplexere Theorie, die Systemtheorie bzw. die Theorie der Systemischen Therapie.

Manche Autoren, u. a. Hans Lieb (2014), interpretieren diesen Blickwechsel auch als *notgedrungen*: Insbesondere in der beraterischen Arbeit mit Personen, die nur wenig introspektiv veranlagt und nur wenig verbal befähigt sind, erweist sich die klassische »Redekur« (Freud) als nur wenig effektiv, sodass der Beraterin praktisch gar nichts anderes übrig bleibt, als nach anderen Bedeutungszusammenhängen Ausschau zu halten: weg vom Intrapsychischen und hin zu den Interaktionen dieser Klienten in ihrer unmittelbaren sozialen Umwelt, ihrer Familie. Speziell amerikanischen Psychotherapeuten, die sich besonders für »Unterschichtpatienten« engagierten, gebührt dieses Verdienst.

Zwei Perspektiven: »Depression« und »depressives Verhalten«

Frau B. berichtet, dass sie oft unter Trauer und Schwermut leide, häufig auch starke Schuldgefühle habe.

Psychodiagnostische Perspektive. Ein Psychiater exploriert ausführlich die Details zu diesen Gefühlen sowie die Lebensgeschichte von Frau B. Dabei entdeckt er beispielsweise, dass es eine »familiäre Vorbelastung« gibt (die Mutter hatte eine Zeit lang antidepressive Medikamente genommen). Auch die Möglichkeit eines »Rezidivs« zieht er in Betracht, nachdem Frau B. von einer früheren »depressiven Phase« erzählt. Typisch erscheinen ihm die tageszeitlichen Gefühlsschwankungen (»Morgentief«), die Appetitlosigkeit, die Schlafstörungen. Zudem gibt ihm der Gewichtsverlust zu denken usw. Ein Fragebogen (Freiburger Persönlichkeitsinventar, Fahrenberg et al., 2010) beschreibt Frau B. als »emotional labil, empfindlich, selbstunsicher, ängstlich ...«

Nach einem gedanklichen Blick in das »Diagnostische und Statistische Manual Psychischer Störungen« (Falkai et al., 2018) ist der Experte sich schließlich in seiner Diagnose sicher: »Major Depression«. Das bedeutet für Frau B., sie hat eine Depression, und damit steht dann zugleich die Art und Weise der »Be-Handlung« fest.

Systemische Perspektive. Eine systemische Beraterin nimmt in gleicher Weise die von der Klientin geschilderten Symptome zur Kenntnis – tritt dann aber gedanklich einen Schritt zurück, um aus dieser Distanz die größeren Zusammenhänge erkennen zu können. Insbesondere interessiert sie sich für den aktuellen *Lebenskontext* von Frau B. und das Zusammenleben mit ihren wichtigsten Bezugspersonen. Dabei wird klar: Wenn Frau B. depressive Gefühle zeigt, bewirkt dies bei ihrem Partner komplementäre Interaktionen einer liebevoll-helfenden Zuwendung. Und dies wiederum ermöglicht Herrn B. eine idealisierte Selbstwahrnehmung, nämlich dass er eben der psychisch Stabilere ist, so wie es sich für einen »richtigen Mann« seiner Meinung nach gehört. Die Kinder interpretieren die »Depressivität« der Mutter als eine unmissverständliche Aufforderung, ordentlich zu funktionieren, vor allem in schulischer Hinsicht keinen Ärger zu machen. Und je weniger die Mutter damit behelligt werden will, umso mehr Autonomie gewinnen die Kinder. Insgesamt – und damit systemisch gesehen – erscheint das depressive Verhalten dem außenstehenden Beobachter wie ein stabilisierender Faktor in der familiären Dynamik. Eine solche Sichtweise bietet zumindest den Nutzen, dass damit etwas psychologisch »verstanden« werden kann. Und das erleichtert es im zweiten Schritt über *Alternativen* nachzudenken, also über Verhaltensweisen, die nicht mit einem *beeinträchtigenden* Erleben einhergehen. Neben einer möglichen medikamentösen Behandlung, wie sie der Psychiater empfiehlt, wird sich Frau B. so mit eigener Initiative an ihrer Entwicklung und Veränderung beteiligen können. Es handelt sich also um eine *aktivierende* Diagnose, für die betroffene Person werden Handlungsräume eröffnet.

Übrigens: Außer Balance geriet dieses System, als der älteste Sohn sich erstmals verliebte und durch diese Außenorientierung das emotionale Beziehungsgeflecht innerhalb der Familie zu einer Neu Anpassung herausgefordert wurde. Die Mutter

reagierte mit verstärkten Gefühlen der Trauer und Schwermut, was diesen Sohn jetzt veranlasste, nun erst recht ... usw.

Von der Familientherapie zur Systemischen Therapie. Mit der Familientherapie war das bis dahin übliche Zweiersetting in der Psychotherapie, also die abgeschirmte Interaktion zwischen einer Therapeutin und einem Klienten, aufgebrochen. Später wurde – in dem Bewusstsein, dass die Familie nur eines von vielen möglichen Systemen darstellt, in denen Klientinnen leben – statt von »Familientherapie« zunehmend von »Systemischer Therapie« bzw. »Systemischer Beratung« gesprochen. Inzwischen hat sich die Systemische Therapie als vierte große Therapieschule etabliert – neben der psychodynamisch orientierten Therapie (z. B. Psychoanalyse), dem kognitiv-behavioralen Konzept (z. B. Verhaltenstherapie) und den humanistischen Behandlungsansätzen (z. B. Personenzentrierte Psychotherapie). Im Dezember 2008 erhielt sie vom Wissenschaftlichen Beirat Psychotherapie (WBP) die Anerkennung als wissenschaftliches Verfahren im Rahmen des Psychotherapeutengesetzes und 2019 wurde sie in den Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenkasse aufgenommen.

■ Wichtig

Systemische Beratung/Therapie heißt, das Ganze zu betrachten und im Blick zu behalten – also nicht nur das Problem als solches, sondern dessen Bedeutung im jeweiligen Lebenskontext der betreffenden Person; und ebenso nicht nur die Person als solche, sondern deren Einbindung in ihre soziale Umwelt und den dort gegebenen kommunikativen Wechselbeziehungen; und schließlich auch nicht nur diese Lebenswelt als solche, sondern diese im Zusammenhang mit Sinnbezügen, die über das Hier und Jetzt hinausgreifen und dabei das Bewusstsein ermöglichen, Teil eines größeren Ganzen zu sein – wie immer man dieses »Ganze« auch bezeichnen mag.

Entsprechend befasst sich die systemische Beraterin/Therapeutin weniger mit der Analyse von individuell-persönlichkeitsspezifischen Merkmalen und einem dadurch bedingten Problem, vielmehr geht es ihr um das Netz der Beziehungen, in denen ein Klient lebt und in dem das Problem einen bestimmten Nutzen erfüllt bzw. ursprünglich erfüllt hat. Sie versucht, das interpersonelle Geschehen, das komplexe System aus Vernetztheit und Rekursivität bewusst zu machen. Im Fokus stehen also Individuum *und* Kontext, die Interaktionssequenzen, insbesondere die Muster der interpersonellen Kommunikation. Und all das wiederum erhält seine erweiterte Bedeutung im Kontext von »Lebenssinn«-Vorgaben, mit denen sich dieser Klient in seinem Leben und seiner Lebenswelt eingerichtet hat und immer wieder neu einrichtet – und so sein »Leben in Verbundenheit« realisiert.

Insgesamt gesehen sind es also drei Perspektiven, die der Berater bei seinem Gespräch mit dem Klienten im Blick hat: die individuelle, die systemische und die kulturelle.

2.1 Grundbausteine der systemischen Theorie

Die systemische Theorie stellt inzwischen selbst ein hoch komplexes System aus Hypothesen, Erklärungen und Wertungen dar. Je nach Schwerpunktsetzung lassen sich unterschiedliche systemische »Schulen« unterscheiden, z. B. strategische, strukturelle, narrative, lösungsorientierte, hypnosystemische (Barthelmess, 2016). Zu den gemeinsamen Grundannahmen gehören jedoch die Konzepte der Selbstorganisation, der Kybernetik, der Zirkularität sowie des Konstruktivismus. Diese Begriffe stehen für die Betrachtung der Klientin in ihren unterschiedlichen Beziehungen bzw. Systemen: zu sich selbst, zur Beraterin, zu ihrer sonstigen sozialen Umwelt, zur Welt ganz allgemein.

Tabelle 2.1 System-Bezüge des Klienten bzw. der Klientin

Systemische Grundannahmen	Systeme	Abschnitt
Selbstorganisation	Klient – Selbst	2.1.1
Kybernetik	Klient – Berater	2.1.2
Zirkularität	Klient – sozialer Kontext	2.1.3
Konstruktivismus	Klient – Welt	2.1.4

Im Folgenden sollen die genannten systemischen Grundannahmen insbesondere in ihrer Bedeutung für die Beratungsarbeit näher erläutert werden.

2.1.1 Selbstorganisation

Stellen Sie sich vor, Sie hantieren etwas ungeschickt mit einem sehr scharfen Messer und verletzen sich. Was tun Sie jetzt? Sie desinfizieren die kleine Schnittstelle und kleben ein Pflaster darauf. Für die eigentliche Heilung sorgt Ihr Organismus. Oder: Beim Skifahren stürzen Sie und müssen in die Klinik gebracht werden, wo die Ärzte das gebrochene Schienbein wieder ausrichten. Und dann? Ihr Organismus sorgt dafür, dass wieder alles zusammenwächst. Oder: Beim Klettern geraten Sie in eine kritische Lage. Jetzt brauchen Sie alle verfügbaren Kräfte, volle Konzentration, ein sensibilisiertes Körpergefühl – und Ihr Organismus mit seinen spezifischen Zellsystemen, neuronalen Netzwerken, funktionalen Organeinheiten und vielfältigen internalen Wechselprozessen stellt alles zur Verfügung, ganz von selbst. Organismische Selbstorganisation nennt man das oder in der Fachsprache der Biologen: »Autopoiese«. Dieser auf die chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana und Francisco Varela (1987) zurückgehende Begriff besagt, dass autopoietische Systeme über eine immanente Steuerung verfügen und dabei selbsterhaltend funktionieren.

Wahrscheinlich erscheint Ihnen das alles als recht banal. Nun aber möchte ich Sie einladen, sich auch das psychische System, das gesamte Erleben und Verhalten, als

selbstorganisiert vorzustellen, also entsprechend der immanenten Steuerung autonom und eigendynamisch funktionierend. Aber wer oder was organisiert bzw. steuert hier? Und was ist der Nutzen dieser Selbstorganisation? Menschen sind interaktive Wesen, und entsprechend ist das psychische System auf einen permanenten sensorischen und auch sozialen Input hin angelegt. Solcher Input trifft dabei immer auf eine ganz individuelle Lebensgeschichte – mit unzähligen ganz eigenen Erfahrungen der betreffenden Person und den entsprechend ganz eigenen psychischen Strukturen, die sich aufgrund der Lernerfahrungen seit frühester Kindheit gebildet haben. Hirnforscher (u. a. Jäncke, 2016) gehen sogar davon aus, dass schon der Fötus Erfahrungen abspeichert. All das wird im limbischen System gespeichert, man bezeichnet das als »limbische Prägung« und den entsprechenden Speicher als »emotionales Erfahrungsgedächtnis«. Dieser riesige Erfahrungsschatz enthält alles Wissen darüber, was für uns gut war und uns vermutlich wieder gut tun wird, und was weniger gut war und vielleicht besser gemieden werden sollte – jedoch ohne dass dieser Speicher unserem Bewusstsein direkt zugänglich wäre. Damit erfolgt nun eine individuell-komplexe Verarbeitung des aktuellen Inputs und daraus resultierend ein ganz individuelles Erleben und Verhalten. Unsere (Re-)Aktionen sind also immer bezogen auf diesen inneren Wissensschatz, auf das interne »Referenzsystem«, und das mit dem Ziel von Wohlbefinden auf somatischer, emotionaler und kognitiver Ebene.

Konsequenzen für den systemischen Berater. Er kann also nicht wissen, wie seine Interventionen beim Klienten ankommen. Als autopoietische Systeme sind Klienten nicht direkt instruierbar. Und auch indirekte Interventionen, z. B. in Form von Einladungen, Metaphern, Suggestionen u.Ä., werden entsprechend des internalen Referenzsystems gefiltert. Nur wenn etwas zu dieser »Eigen-Logik« passt, können Selbstorganisationsprozesse in Gang kommen und Veränderung/Entwicklung ermöglichen.

2.1.2 Kybernetik

Ursprünglich befasst sich die Kybernetik mit technischen Regelkreisen, bei denen ein Mechanismus von einem Sensor dadurch gesteuert wird, dass er kontinuierlich die aktuelle Lage registriert, sie mit einem definierten Soll-Wert vergleicht und bei Abweichungen dies automatisch an einen Aktor zurückmeldet, der nun gegenregulatorisch antwortet usw. Das über diese Rückkopplung immer wieder neu gewonnene Gleichgewicht des Systems wird Homöostase genannt. Meist muss als Beispiel die häusliche Zentralheizung bzw. Klimaanlage herhalten, die über Thermostate so geregelt wird, dass im Innenraum eine gleich bleibende Temperatur herrscht, unabhängig davon, ob es draußen schneit oder sommerlich warm ist. Das kybernetische Prinzip besteht darin, dass das Verhalten des einen Elements (hier der Temperaturvergleich von Ist und Soll des Thermostaten) gegenregulatorisch auf das Verhalten des anderen Elements (hier die Heizung bzw. die Klimaanlage) einwirkt und dieses wiederum Einfluss nimmt auf Ersteres usw. Man kann auch von einem »gegenseitigen Bedingungsgefüge«, von einem »System« sprechen.

Kybernetik erster Ordnung. Später versuchte man, solche interkorrelierenden Prozesse zur Aufrechterhaltung eines bestimmten Status auch bei nichttechnischen Systemen zu entdecken. Insbesondere der Blick auf »soziale Systeme«, z. B. das der Familie und der dynamischen Interaktionen ihrer Mitglieder, eröffnete unter diesem Fokus völlig neue Beschreibungs-, Erklärungs- und Interventionsmöglichkeiten – gegenüber der bisherigen Betrachtung von unabhängigen Individuen mit statischen Charaktereigenschaften, die sozusagen aus sich heraus handeln. Der »kybernetische« Familientherapeut versteht sich dabei als außenstehender Beobachter (Subjekt-Objekt-Dualismus). Er analysiert in objektiver Weise das Familiensystem hinsichtlich seiner Regelgrößen wie »Traditionen«, »Koalitionen«, »Triangulationen« usw., wählt entsprechend seiner Analyse geeignete Strategien zur Beeinflussung bzw. Veränderung aus und wirkt so justierend auf das System ein. Ziel ist es, ein dysfunktionales System wieder zu einer optimal selbststeuernden Funktion zu bringen. Man bezeichnet das Ganze als psychologische »Kybernetik erster Ordnung«.

Vertreter dieser (frühen) systemischen Sichtweise sind u. a. Salvador Minuchin (1977) und Jay Haley (1977). Beide verstehen sich als Experten für die Analyse der Struktur und Dynamik in Familiensystemen (aus Großeltern, Eltern, Kindern), wobei sie das Ergebnis ihrer Analysen in grafischen »Maps« festhalten. Mit ihrem Expertenwissen über gut funktionierende Systeme (»normatives Familienmodell«) können sie bei dysfunktionalen Transaktionen gezielt intervenieren und so wieder eine gute homöostatische Funktionalität ermöglichen.

Kybernetik zweiter Ordnung. Heinz von Foerster (1993), österreichischer Physiker und Kognitionswissenschaftler, hat das psychotherapeutische Modell dadurch erweitert und verändert, dass er die Beziehung zwischen diesem vermeintlich außenstehenden Beobachter zu seinem beobachteten Objekt unter die Lupe nahm. Damit integrierte er den Beobachter in das System – und führte einen Beobachter auf einer höheren Ebene ein, nämlich einen Beobachter, der den ursprünglichen Beobachter (den Therapeuten) beobachtet, wie dieser einen Klienten beim Beobachten (Aktualisierung von Erinnerungsbildern) beobachtet. Aus dieser Perspektive wird klar, dass Therapeut und Klient bzw. Berater und Klient interagieren, also ebenfalls in einem systemischen Zusammenhang aufeinander bezogen sind und somit *beide* Einfluss auf das Beobachtete nehmen. »Ich sitze nie auf der Tribüne, sondern spiele immer mit« (Simon, 1999). Das heißt: Im Kontext der Beratung ist der Berater immer auch Bezugsperson und Interaktionspartner. Entsprechend fördert er sowohl bewusst wie auch unwillkürlich bestimmte Interaktionsmuster mehr und andere weniger. Dasselbe trifft auf den Klienten und sein Verhalten in dieser Beziehung zu: Klienten sind nie nur Beobachtete! Man kommt so zu einer Kybernetik der Kybernetik, einer psychologischen »Kybernetik zweiter Ordnung«.

Was sich hier sehr theoretisch anhören mag, veranschaulicht Eva Jaeggi (2019), Psychologische Psychotherapeutin und emeritierte Professorin der TU Berlin, mit einer eigenen Erfahrung aus der beraterischen Interaktion einer Supervisorin mit ihren Supervisanden: »Ich selbst war bei einer sehr berühmten englischen Psychoanalytikerin in Supervision und in unserer Gruppe haben sich die Protokolle immer mehr dem angenähert, was unsere Supervisorin für gut gehalten hat. Auch ich habe manches natürlich ausgelassen, weil ich vor dieser Supervisorin nicht jämmerlich dastehen wollte.«

Konsequenzen für den systemischen Berater. Der Berater kann also immer nur den Klienten in dessen Interaktion mit ihm beobachten (Kybernetik zweiter Ordnung). Zugleich verändert die Beobachtung des Beraters das System, weil der Beobachtete weiß, dass er beobachtet wird. Dieses kybernetische Wissen bringt den Berater in eine besondere Verantwortung: Er sollte seine Interaktion mit dem Klienten gut im Auge behalten, diese auch immer wieder selbst zum Thema machen. Dazu kann er den Klienten einladen, dass sie gemeinsam aus einer Art Metaposition reflektieren, wie ihre Kommunikation gerade funktioniert und ob sie thematisch in einer guten Weise vorankommen.

2.1.3 Zirkularität

Von der Kybernetik zur Zirkularität ist es gedanklich nur ein kleiner Schritt. Wieder geht es um Prozesse der wechselseitigen Beeinflussung, nun jedoch mit Fokus auf das soziale System des Klienten.

Wenn man bei einem Mobile ein Element bewegt, erfahren dadurch auch die anderen Elemente entsprechende Impulse, was wiederum rückbezüglich wirkt. Dasselbe gilt für menschliche Netzwerke, für lebende Systeme: Die Verhaltensweisen des Einzelnen sind immer durch die Verhaltensweisen der Anderen (mit-)bedingt und bedingen in der Folge das (reaktive) Verhalten dieser Anderen. Jedes Verhalten kann man also sowohl unter dem Aspekt seiner Ursachen als auch unter dem seiner Auswirkungen analysieren, wobei diese Auswirkungen wiederum zu den Ursachen für neues Verhalten werden usw. Folglich kann man jeden Handelnden sowohl unter dem Aspekt des Opfers als auch unter dem Aspekt des Täters sehen.

Entsprechend stellt ein Problem immer das Ergebnis des Zusammenwirkens vieler Beteiligter und des Zusammentreffens verschiedenster Umstände dar. Man darf sich nicht dadurch täuschen lassen, dass nur eine einzelne Person als indizierter Problemtäger in Erscheinung tritt.

Genau diese zirkulären Beziehungen, diese kommunikativen Wechselwirkungen, machen das zentrale Merkmal sozialen Zusammenlebens aus und konstituieren für jeden von uns eine individuelle Lebenswelt.

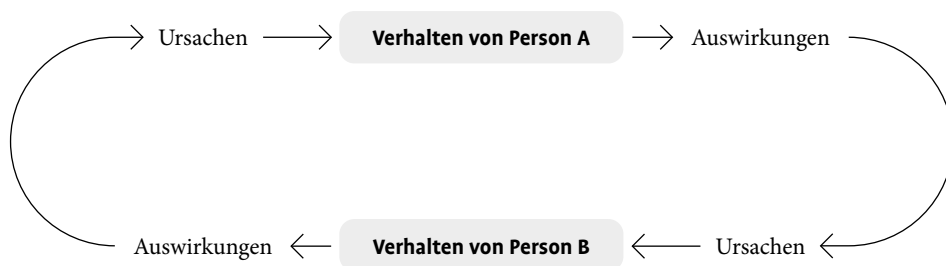


Abbildung 2.1 Dieses Schema verdeutlicht das Prinzip der zirkulären Kausalität in kommunikativen Systemen: Die Verhaltensweisen des Einzelnen sind immer durch die Verhaltensweisen der Anderen (mit-)bedingt und bedingen diese gleichzeitig («Rückkopplung»)