

# BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

---

Worte des Generalsekretärs.....	3
Protokoll der Generalversammlung.....	5
Das Mikado-Prozessmodell für Gruppen .....	11
Das „relevante Verhaltensrepertoire“ .....	24
Bücher .....	36
Termine.....	38



In Wirklichkeit ist sogar die Wirklichkeit ganz anders.  
© Wolfgang Mocker, (\*1954), deutscher Journalist und Autor

## **BASYS**

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

ISSN 2072-0416

Herausgeber und Eigentümer:

Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision,  
Paulinensteig 4a, A-1160 Wien

Redaktion:

Prof. Dr. Walter Milowiz

Verleger, Druck und Vertrieb:

Prof. Dr. Walter Milowiz, Paulinensteig 4a, A-1160 Wien

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzungen, Nachdruck,

## Worte des Generalsekretärs

Liebe KollegInnen und FreundInnen,

Das aktuellste zuerst: Im letzten Fest habe ich über das schöne ASYS-Sommerfest 2010 berichtet, jetzt sind schon die Vorbereitungen für das nächste im Gange. Der Tagungsteil muss noch entwickelt werden, es soll auch heuer um Gesellschaftsentwicklung gehen, aber diesmal nicht als Scuplting. Mehr wird noch nicht verraten.

Erfreulich ist auch, dass der nächste Lehrgangszyklus begonnen hat, es sind drei TeilnehmerInnen für das Systemische Aufbaudiplom und zehn für den Supervisionslehrgang, so dass wir ganz zufrieden sind. Viele TeilnehmerInnen sind übrigens aufgrund des Besuches unseres Internetauftrittes zu uns gekommen, was deren Redaktion sehr freut.

Apropos Internetauftritt: Unsere Webseite bekommt Zuwachs: Michaela Judy, die ja ihre geliebte Volkshochschule verlassen wird, einerseits um in der selben Firma sich um Personalentwicklung zu kümmern, andererseits aber auch, um mehr Zeit für sonstige Themen zu haben, wird den Schwerpunkt „Systemisches Managing Diversity“ im Rahmen von ASYS betreiben, und eine entsprechende Internetseite ist im Aufbau: Die Baustelle ist zu finden unter <http://www.asys.ac.at/diversity>. Anregungen und Wünsche sind willkommen.

Unsere Verbindung zur Evangelischen Hochschule Ludwigsburg ist wieder intensiviert, neben der Diversity-Einführung sind noch andere Kooperationen angedacht. Ich werde darüber berichten, sobald das etwas konkreter wird.

Im Februar fand der zweite systemische Spieleabend statt, der wieder großen Spass gemacht hat. Der nächste ist schon in Planung.

Ich darf noch einmal auf die Tagung „2x2=grün“ in Merseburg hinweisen, ASYS wird dort mit vier Vorträgen bzw. Workshops vertreten sein. Nähere Informationen unter <http://www.zwei-mal-zwei-ist-gruen.de/>. Natürlich würden wir uns freuen, auch unter den TeilnehmerInnen ASYS-Mitglieder zu treffen.

Noch zur Erinnerung: Im Rahmen des EU-Projektes “Step – Systemic social work Throughout EuroPe” werden wir nach London, Helsinki, Aberdeen, Merseburg und Luzern fahren und dort mit Lehrenden, SozialarbeiterInnen und Studierenden über Systemische Sozialarbeit diskutieren. Wer Interesse hat, mitzufahren, soll sich bei mir melden. Reise- und Aufenthaltskosten werden vom Projekt bezahlt.

Alles, was sonst noch interessant ist, finden Sie im Protokoll der Generalversammlung von Renate Fischer im Heftinneren.

Ich wünsche Euch/Ihnen allen eine schönen Sommer und eine fruchtbare Zeit!

Walter Milowiz

# **Protokoll der Generalversammlung**

des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Datum: 15. März 2011; 19 – 21 Uhr

Ort: ASYS-Büro, Paulinensteig 4a, 1160 Wien

Anwesend: Walter Milowiz, Bernhard Lehr, Michaela Judy, Klaus Kimbacher, Michael Höflinger, Elisabeth Pölleritzer, Renate Fischer

## **Tagesordnung:**

Anträge zur Tagesordnung

Protokoll der letzten Generalversammlung

Bericht des Vorstandes

Bericht des Kassiers und der Rechnungsprüferin

Entlastung und Neuwahl des Vorstandes

Anträge:

Integration von Systemischem Managing Diversity in ASYS (inkl. Homepage): M. Judy

Integration der STEP-Seite in die Homepage von ASYS

Allfälliges:

Mögliche ÖAS-Kooperation, Sommerfestplanung

Inoffizielles Palaver mit Buffet und Getränken

## **1. Anträge zur Tagesordnung**

zwei Anträge wurden gestellt. Siehe Punkt 6 der Tagesordnung

## **2. Protokoll der letzten Generalversammlung**

keine Einwände zum Protokoll

## **3. Bericht des Vorstandes:**

### **Der ASYS-SV-Lehrgang 2008-2010**

hat sein letztes Seminar im Oktober absolviert. Es gibt schon Betreuungsvereinbarungen für einzelne Diplomarbeiten. Es sind alle (TrainerInnen und TeilnehmerInnen) sehr zufrieden mit dem Verlauf.

Bernhard Lehr hat die Lehrgangsführung an Michaela Judy abgegeben. Herzlichen Dank an ihn für seine Mühen, insbesondere in den Anerkennungsverhandlungen in den ersten Jahren, aber auch später bei den vielen Besuchen der Konferenz der Ausbildungsträger (Kat) und den dazugehörigen Arbeiten.

Dank auch an Michaela Judy, die ab nun die Lehrgangsführung für den SV-Lehrgang übernimmt. Gleichzeitig hat ASYS (und damit sie) für dieses Jahr den KAT (Konferenz der Ausbildungsträger in der ÖVS)-Vorsitz turnusmäßig übernommen und Michaela wird sich jetzt diesen Mühen unterziehen.

### **Die neuen ASYS-Lehrgänge**

haben mit dem Seminar „Grundlagen-Seminar I: Systemisch denken & handeln“ vom 27.1. – 29.1.2011 begonnen.

Es gibt 13 TeilnehmerInnen (max. Gruppengröße wäre 16), davon 11 TN für Supervision, 2 für das systemische Aufbaudiplom. Viele der TN wurden über die ASYS-Homepage auf die Ausbildung aufmerksam.

### **LehrtrainerInnenseminare**

Parallel zu den Lehrgängen wurden zweimal jährlich stattfindende LehrtrainerInnenseminare eingerichtet, in denen TrainerInnen und Co-TrainerInnen miteinander Teamkoordination und Auseinandersetzung mit Theorie und Lehre betreiben. Die Auseinandersetzung ist sehr fruchtbar. Diese Form des Ausbildungsteams unterscheidet den ASYS-Lehrgang von den meisten anderen Ausbildungsträgern und wird vielfach positiv bewertet.

Dank an Bernhard Lehr und M. Judy/W. Milowiz für Gastgeberschaft.

### **Die Arbeitsgruppe Literatur**

tagt nach wie vor regelmäßig etwa einmal im Monat.

### **Das Sommerfest des ASYS**

fand 2010 wieder im Mai statt. Renate Fischer und Klaus Kimbacher hatten einen sehr lustigen Unterhaltungsteil vorbereitet und durchgeführt. Außerdem gab es das übliche Sessel-Sculpting, diesmal zum Thema der neoliberalen Entwicklung in der Gesellschaft. Auch das Buffet fand viele Genießer.

Termin für das nächste Fest: 11.6.2011.

Dank an M. Judy/W. Milowiz für die Gastgeberschaft.

### **EU-Projekt:**

ASYS hat wieder ein EU-Partnerschaftsprojekt eingereicht:

“Step – Systemic social work Throughout EuroPe”

Partner sind:

ASYS – Walter Milowiz

FH Campus Wien - Bernhard Lehr

Robert Gordon University Aberdeen – Steve Hothersall und Julia Kennedy

Hackney Council London - Karen Schiltroth und Sarah Wright

University of Helsinki – Katarina Fagerström und Elina Virokannas

Hochschule Luzern – Käthi Vögtli

Hochschule Merseburg - Johannes Herwig-Lempp

Alle Partner haben rechtzeitig eingereicht. Die Beraterin der Agentur für Lebenslanges Lernen hat sich vom Antrag sehr angetan gezeigt. Über den Antrag wird im Juli entschieden.

ASYS wird auf seiner Homepage für dieses Projekt eine englische Seite unter dem Titel “Step” führen, wenn die Generalversammlung das erlaubt. Der Antrag wird von W. Milowiz eingebracht werden.

Für interessierte ASYS-Mitglieder besteht die Möglichkeit mitzumachen und mitzureisen. Auch EU-geförderte Englischkurse sind möglich.

### **Systemischer Spieleabend**

Im Oktober 2010 und im Februar 2011 wurden die ersten systemischen Spieleabende durchgeführt, mit 8 bzw. 7 Teilnehmern. Die Spiele wurden von Renate Fischer und Walter Milowiz entwickelt, teilweise aus konventionellen Spielen abgeleitet und teilweise neu erfunden. Die Abende haben sehr viel Spaß

gemacht und wurden als sehr anregend erlebt. Ob sie systemische Dauerwirkungen haben, ist noch nicht evaluiert, aber das Projekt wird jedenfalls weitergeführt. Ein kurzer Artikel darüber soll im nächsten BASYS veröffentlicht werden.



### **Diversity-Homepage / Diversity-Strang**

Michaela Judy möchte ihre Fortbildungsaktivitäten bezüglich Systemischem Managing Diversity offiziell unter das Dach des Vereins stellen und auch auf der ASYS-Homepage eine Seite für Systemisches Managing Diversity einrichten. Sie wird dazu einen Antrag an die Generalversammlung stellen.

### **Ludwigsburg**

Michaela Judy und Walter Milowiz sind wieder eingeladen worden, eine zweisemestrige Lehrveranstaltung zum Thema „Grundlagen des systemischen Managing Diversity“ (pro Semester zwei Blöcke mit je 7 Doppelstunden) zu halten.

### **Tagung „Systemisches lehren – systemisches Lehren“ in Frankfurt**

7.3. – 9.3.2011. Klaus Wögerer und Walter Milowiz haben daran teilgenommen. Es war ein kleines, sehr nettes und intensives Treffen. Es waren fast ausschließlich SozialarbeiterInnen da, und es gab viel Gelegenheit zum Netzwerken.

### **Tagung „2 mal 2 = grün“ in Merseburg**

7.7. - 9.7.2011. Renate Fischer, Klaus Kimbacher, Michaela Judy und Walter Milowiz werden Vorträge bzw. Workshops abhalten, d.h. ASYS ist dort massiv überrepräsentiert.

### **Österreichischer Staatspreis für Erwachsenenbildung 2010:**

Die Wiener Volkshochschulen GmbH / VHS Ottakring, stellvertretend für das Netzwerk gemeinsam mit Verein Projekt Integrationshaus und VHS Rudolfsheim/Fünfhaus, siegte mit dem Projekt "Dynamo" in der Kategorie "Integration durch Bildung". Dieser Preis ist mit Euro 5.000,- dotiert. "Dynamo" richtet sich an Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund zur Integration in das Bildungssystem und den Arbeitsmarkt. Die Initiative besteht erfolgreich seit 2007.

ASYS gratuliert Dynamo und der Direktorin der VHS Ottakring, Michaela Judy

### **4. Bericht des Kassiers und der Rechnungsprüferin**

Es wurde umgestellt von Bankauszügen zu digitaler Kontoführung, was zu Kostenersparnissen führt. Das Konto wird in zwei Teilen geführt, in Vereinskassa (Vereinsausgaben, Homepage, Raummiete, Spesen...) und Lehrgangskassa. Die Lehrgangskassa wird vom Lehrgangsteam verwaltet.

Dank an den Kassier Bernhard Lehr und an Walter Milowiz, der sich um das Mahnwesen der Mitgliedsbeiträge kümmert.

Michaela Judy hat die Kassaprüfung vorgenommen und die Kassaführung für in Ordnung befunden.

### **5. Entlastung und Neuwahl des Vorstandes**

Antrag der Entlastung des Kassiers und des Vorstandes wird einstimmig angenommen.

Der neue – unveränderte – Wahlvorschlag (Walter Milowiz – Generalsekretär, Bernhard Lehr – Kassier, Renate Fischer – Schriftführerin) wird ebenfalls einstimmig angenommen. Der Vorstand dankt für das ausgesprochene Vertrauen.

## **6. Anträge**

1. Antrag, eingebracht von Michaela Judy: Integration von Systemischem Managing Diversity in ASYS (inkl. Homepage).

Da Michaela Judy ab Juli 2011 ihre Funktion als Direktorin der Volkshochschule Ottakring abgibt, wäre es nahe liegend, dass Sie dieses Thema in Zukunft im Rahmen von ASYS weiter vertritt.

Der Antrag wird einstimmig angenommen. Die Erweiterung des Aktivitätenbereiches von ASYS wird begrüßt.

2. Antrag, eingebracht von Walter Milowiz: Integration der STEP-Seite in die Homepage von ASYS

Das EU-Projekt benötigt eine Projekthomepage. Der Vorschlag, diese an die Homepage von ASYS anzuschließen, wird ebenfalls einstimmig angenommen. Die Generalversammlung geht davon aus, dass dies ein Gewinn für die Homepage und ASYS ist.

Bei dieser Gelegenheit ein Lob an Walter Milowiz für die Betreuung und Gestaltung der ASYS-Homepage.

## **7. Allfälliges**

Mögliche Kooperation mit der ÖAS (Österr. Arbeitsgemeinschaft für systemische Therapie und systemische Studien): Im Zuge der Teilnahme von Michaela Judy an der KAT-Frühjahrstagung entstand ein Gespräch mit Vertretern der ÖAS (die derzeit die Anerkennung ihrer Supervisionsausbildung in der ÖSV anstrebt). Man wäre an einer Auseinandersetzung und gemeinsamem Austausch interessiert. Seitens ASYS wird geplant, Vertreter der ÖAS zum Sommerfest einzuladen.

Sommerfestplanung: wie schon im letzten Jahr soll der Tagungsteil um ca. 15 Uhr starten und dann in einen gemütlichen Teil übergehen. Zur genaueren Ideenfindung und Planung werden sich Michaela Judy, Walter Milowiz, Klaus Kimbacher und Renate Fischer zusammensetzen.

## **8. Inoffizielles Palaver mit Buffet und Getränken**

Ende des offiziellen Teils: 21:00 Uhr.

f. d. P. Renate Fischer

## **Das Mikado-Prozessmodell für Gruppen<sup>1</sup>**

Gruppenprozeß und Interventionstechniken aus der Perspektive eines systemisch modifizierten MILES-Modells

Von Walter Milowiz und Leo Käfer

*Aufbauend auf dem bekannten MILES-Modell wird ein systemtheoretisch begründetes Prozeßmodell der Gruppe entwickelt, das einen Verlauf von vier sich zyklisch wiederholenden Phasen (Stagnation, Experimentieren, Einführen neuen Verhaltens und Generalisierung) aufzeigt. Dieses Modell bietet einerseits Folgerungen für die zeitliche Abstimmung von Interventionen an, die sowohl Gruppenleitern als auch Gruppenmitgliedern effektiveres Eingreifen ermöglichen, andererseits wird die oftmals verheerende Wirkung von Außeneinflüssen auf Gruppenentwicklungen erklärt.*

*Die Überlegungen zur Interventionstaktik werden zuerst allgemein und dann am Beispiel hochstrukturierter (stark gesteuerter) Gruppen erläutert.*

*On the basis of the well known model by MILES for development of persons in groups this article explains a model of group process that shows up a course of four phases (stagnation, experimenting, inducing new behavioral pattern and generalizing) which recur cyclically. This model offers on one hand ideas for optimizing the timing of interventions for group leaders as well as for group members, on the other hand it explains the often devastating effect of influences from outside on group development.*

*Considerations on intervention tactic are illustrated first generally and then on the example of highly structured (strongly controlled) groups.*

### **EINLEITUNG**

Wir wollen hier eine systemtheoretisch (1) orientierte Ausweitung des lange Zeit vergessenen, erstmals von MILES (1965) beschriebenen Gruppenprozeßmodells vorstellen und damit dem interessierten Gruppendynamiker ein Werkzeug zur Orientierung seiner Wirklichkeit im komplexen Geschehen der Gruppe anbieten.

Damit sprechen wir nicht nur jene an, die Gruppen leiten, sondern Menschen, die daran interessiert sind, die in Gruppen auftretenden Kräfte sinnvoll zu nutzen, anstatt gegen sie zu arbeiten.

Off herrscht der Irrtum, daß Interventionen in Gruppen nur vom Trainer oder Leiter ausgehen - vielmehr ist es aber so, daß jedes Dazwischentreten (=lat. intervenire) von seiten eines Gruppenmitglieds, unabhängig von seiner Funktion, als Intervention betrachtet werden kann.

In Teil zwei des Artikels wird sich zeigen, daß es möglich ist, anhand der Orientierung an dem im ersten Teil vorgestellten Modell, prozeßorientiert sinnvolle Vorgangsweisen und Zeitpunkte für effektives Intervenieren anzubieten.

---

<sup>1</sup> Erstveröffentlichung in: Gruppentherapie und Gruppendynamik, Band 25, Heft 2, Dez. 1989, p. 127-140

Teil drei zeigt ein konkretes Anwendungsbeispiel.

Im Sinne der Systemtheorie ist eine Gruppe ein Aggregat, bestehend aus mindestens drei Kommunikanden, die die Natur ihrer Beziehungen untereinander definieren (siehe: HALL & FAGEN 1956 p. 18, WATZLAWICK 1980 p. 116 und HALEY 1987).

Dieser Definitionsvorgang läuft zwangsläufig und dauernd ab: jeder Vorschlag, jede Bitte, jede Interpretation des Verhaltens anderer Gruppenteilnehmer (2) dient dazu, festzustellen, welche Verhaltensweisen in das solcherart definierte interaktionszyklische Beziehungsgeflecht Eingang finden. FOULKES (1957) nennt das totale Kommunikationsnetz, vor dem sich jeder Einzelne unter Einbringung seiner verinnerlichten frühkindlichen Beziehungsmuster verhält (siehe: RUESCH & BATESON 1951), die Gruppenmatrix.

Während die Familientherapie, etwa bei SELVINI-PALAZZOLI (1985) oder ANDOLFI (1986) jene hochredundanten(3) Interaktionszyklen in der Familien-Gruppe betrachtet, die das System Familie - eventuell im Sinne eines Problems (siehe: LUDEWIG 1986) - bilden, ist dies in gruppendynamischen Laborsituationen (siehe: BENNIS & SHEPARD 1956, BRADFORD 1972) vorerst nicht möglich, weil im ursprünglichen Erfahrungsfeld einer neu zusammengestellten Gruppe noch keine Interaktionsrituale zwischen den Gruppenteilnehmern fest etabliert sind. Anfangs stehen wir vielmehr in der Situation eines quasi unbeleuchteten Raumes, in dem sich die Gruppenmitglieder aufeinander zutasten müssen. Gleichwohl bringt jeder Einzelne im Sinne von FOULKES (1957) seine frühkindlich verinnerlichten Interaktionsmuster mit und wird, konstruktivistisch(4) betrachtet, bestrebt sein, sein Bild von der Welt durch die Interaktion im System zu verwirklichen (siehe: MATURANA & VARELA 1987).

Der Gruppendynamiker braucht daher ein Raster für diesen Prozeß des Abtastens (der eventuell im Endeffekt zu einem ähnlich redundanten Muster führt, wie es die Familientherapeuten vorfinden).

Wenden wir uns also vorerst dem Gruppenprozeß zu: Nach der Vorstellung des MILES'SCHEN Ausgangsmodells wollen wir es mit grundsätzlicheren Systemgesetzen überlagern.

### **TEIL 1: DAS MODIFIZIERTE MILES GRUPPENPROZESSMODELL**

MILES (1965) formulierte sein Modell auf dem Hintergrund der Frage, wie das Einzelindividuum durch Lernen in der Gruppe sein Verhaltensrepertoire erweitern kann. Er beschreibt den Ablauf des Lernprozesses für den Einzelnen als spiralförmigen Verlauf, der durch folgende Einzelschritte im Trainingsprozeß gekennzeichnet ist (siehe auch: ANTONS 1976 p. 212):

1. Unzufriedenheit mit einer bestehenden Verhaltensweise führt zur Problemstellung.
2. Eine neue Verhaltensmöglichkeit wird gesehen.
3. Das neue Verhalten wird ausprobiert und angewendet.

4. Das neue Verhalten wird auch von den Anderen erlebt und gilt als Beweis für neue Möglichkeiten.

5. das Verhalten wird generalisiert und integriert, indem es auf neue Bereiche anwendbar wird.

- Beginn einer neuen Schleife: Pkt.1.

Wir modifizieren dieses Modell nun insofern, als wir den Lernprozess des Individuums in der Gruppe auf den Prozeßverlauf der Gruppe projizieren, wo dieser im Sinne der Systemtheorie als ein Ablauf zu betrachten ist, der aus der Ganzheit der Gruppe entsteht. Diese Ganzheit ist übersummativ d.h. sie entsteht durch mehr als die Summe aller eingebrachten Interventionen bzw. Verhaltensweisen oder Störungen und läuft über rückkoppelnde Regulationsmechanismen(5)ab.

Betrachten wir zusätzlich noch das Grundgesetz von Homöostase(6) und Transformation, so zeigt sich die systemische Logik des auf diese Weise modifizierten Miles-Modells, welches wir in der Folge vereinfacht MIKADO MODELL nennen.

Jede Gruppe hat - wie jedes System - sowohl homöostatische wie auch transformatorische Tendenzen, die je nach Situation verschiedenes Gewicht haben. Wird die Stabilität als gefährdet angesehen, so überwiegen im allgemeinen die homöostatischen Tendenzen. Dies ist ein Grundgesetz der Systemtheorie.

Transformatorische Tendenzen können nur auftreten, wenn die Stabilität ausreichend gesichert ist und haben immer zum Hintergrund das Erleben, daß das bisher vorhandene Verhaltensinventar nicht zur Befriedigung der in der Gruppe vorhandenen Bedürfnisse (dazu gehört auch die Erreichung von Zielen) geeignet ist bzw. nicht ausreicht. (Phase 1 - Stagnation - Unzufriedenheit). Dabei ist zu beachten, daß jede Veränderung als potentielle Gefährdung der Gruppe gesehen werden kann und daher immer mit ambivalenten Gefühlen verbunden ist. Im allgemeinen werden Veränderungen so lange wie möglich hinausgeschoben, auch wenn die persönliche Unzufriedenheit der Teilnehmer schon relativ hohe Grade erreicht. (Auf deutsch: Nichts und Niemand ändert seine Grundstrukturen freiwillig und ohne massive Notwendigkeit. Ich erinnere an die Trägheit von Organisationen und Gesellschaften!)

Im Laufe dieser Zeit der Unzufriedenheit werden immer öfter von Einzelnen Versuche gemacht, neue Verhaltensweisen einzuführen, entweder durch verbalen Vorschlag oder durch ausprobieren (Phase 2 - Experimentieren). Die Gruppe reagiert auf solche Veränderungsvorschläge mit negativen Rückkoppelungsmechanismen, die die Veränderung neutralisieren.

Solche negativen Rückkoppelungen können verschiedenste Formen haben, angefangen vom Übergehen bzw. Ignorieren, bis zum Ausschluß des Mitglieds.

Erst wenn einerseits die Unzufriedenheit hoch genug ist und andererseits eine Verhaltensmöglichkeit vorgeschlagen wird, die sowohl erfolversprechend erscheint

als auch das bisher bestehende System möglichst wenig in Frage zu stellen scheint, kann diese als brauchbar anerkannt und eingeführt werden (Phase 3 - Einführung neuen Verhaltens). Nachdem zunächst ein einzelner dadurch mit dieser Verhaltensweise Erfolg haben kann, wird sie von anderen übernommen und in der Folge auf verschiedene Bereiche ausgedehnt und erprobt. Man kann sich vorstellen, daß es auch von der Position eines Gruppenmitgliedes in der Gruppe abhängt, ob sein Vorstoß anerkannt oder unterdrückt wird. Nicht zuletzt hängt das auch davon ab, ob das Gruppenmitglied bisher als eines bekannt ist, das der Gruppe Sicherheit gibt.

Wenn sich dann zeigt, daß mit dem neuen Verhalten Erfolge zu erzielen sind, ist das neue Verhalten integriert und es zeigt sich eine gewisse Hochstimmung in der Gruppe während des weiteren Prozesses der Erprobung und Ausweitung (Phase 4 - Generalisierung und Euphorie). Jetzt wird die Gruppe sich an ihrem Erfolg erfreuen, kreativ werden und sich groß, stark und weise fühlen. Wer in dieser Zeit den Erfolg oder die Richtigkeit des Weges in Frage stellen will, wird wiederum entweder übergangen werden oder - wenn er sich nicht übergehen läßt - sich sehr unbeliebt machen.

Natürlich zeigt sich nach einiger Zeit der Euphorie, daß auch jetzt nicht der Weisheit letzter Schluß gefunden ist - daß auch mit der neuen Möglichkeit nicht alle Probleme gelöst sind (Phase 1) - und die ganze Geschichte beginnt von neuem.

Dieses zirkuläre Modell von Entwicklung (das übrigens nicht nur auf Gruppen passen dürfte) läßt sich in Form einer Spirale am besten darstellen, die dem Entwicklungsmodell von MILES (1965) für Einzelne in Gruppen nachempfunden ist (Bild 1).

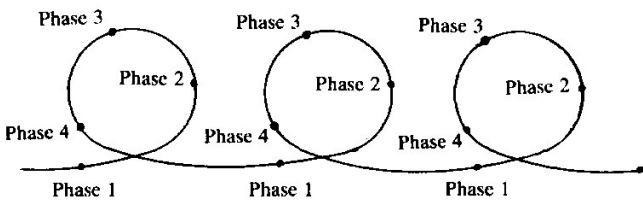


Abbildung 1: Spiralenverlauf der Gruppenentwicklung

So ist z.B. selbst in Gruppen, die sich schon kennen, wenn man sie in eine neue Situation versetzt, häufig zu beobachten, daß zunächst kein

Blickkontakt stattfindet. Die Gruppe weiß nicht, was man tun kann/darf. Einzelne Versuche, etwa scharren mit den Füßen oder stöhnen, ja vielleicht sogar ein Wort, werden mit Schweigen beantwortet und fallen unter den Tisch. Vielleicht aber treffen sich einmal zwei Blicke, bestätigen sich, das wird von anderen wahrgenommen und fortgeführt; man hat gelernt, sich gegenseitig anzuschauen; die Stimmung hebt sich etwas, bis sich das Anschauen totläuft und die nächste Unzufriedenheitsphase beginnt.

Das Beispiel soll auch zeigen, daß es sich bei dieser Entwicklung erstens um Verhaltensweisen handelt und nicht um Inhalte, und zweitens um manchmal ganz

unauffällige Dinge, die wir nicht gewohnt sind, zu beachten. Weitere Möglichkeiten am Anfang einer Entwicklung sind etwa die Äußerung von Unmut oder Angriffe gegen den Leiter, das Äußern von eigenen Gefühlen, Widerspruch gegen andere Gruppenmitglieder, Widerspruch gegen den Leiter etc. etc.

Der ganze Ablauf ist, wie schon eingangs erwähnt, nur möglich, wenn die Stabilität der Gruppe wenigstens zeitweise in ausreichendem Maße als gesichert erlebt wird. Er ist auch am besten zu beobachten in einer klassischen Laborsituation ohne Außeneinflüsse und bei sparsamsten, wohl dosierten Trainerinterventionen.

Wird die eigendynamische Entwicklung der Gruppe durch Außeneinflüsse gestört, so findet sich die Gruppe in einer neuen Situation, für die ganz andere Verfahrensweisen vorhanden sein müssen. Nach systemischen Überlegungen kann man damit rechnen, daß die Gruppe zunächst versuchen wird, die Störung zu neutralisieren. Dazu müssen erst eigene Verhaltensmöglichkeiten entwickelt werden: Die Gruppe wird an den Anfang einer neuen Spirale zurückgeworfen, ohne für die vorherige Situation eine Lösung gefunden zu haben, und muß lernen, mit der neuen Situation umzugehen (Bild 2).

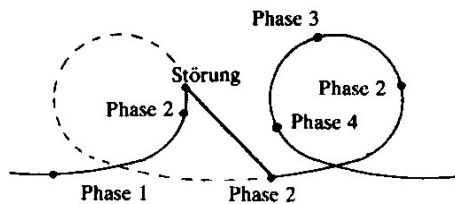


Abbildung 2: Der Prozeß der „gestörten“ Gruppe

Dazu ein Beispiel aus einem Organisationstraining: Ein Team, das zu Beginn des Trainings eine Aufgabe bekommen hat, ist in seiner Entwicklung gerade soweit, daß Entscheidungen für die Vorgangsweise bei der Bewältigung der Aufgabe möglich geworden sind. Die Stimmung ist eher euphorisch,

der Tatendrang ist groß. Da kommt von außen (d.h. von der Geschäftsleitung) ein kleiner, unbedeutender Zusatz zur Aufgabenstellung. Die Gruppe verfällt sofort in verwirrtes Schweigen, die Stimmung fällt abrupt: Bevor noch der Tatendrang der Gruppe gestillt ist, wird sie schon auf Phase 1 zurückgeworfen und muß nun lernen, wie man mit Störungen von außen umgehen kann. Der nächste Schritt ist vielleicht der, daß man auch auf die Geschäftsleitung schimpfen kann. Wenn diese Verhaltensweise eingeführt ist, freut man sich wieder ein bißchen, muß aber natürlich bald erkennen, daß damit noch lange nichts gelöst ist und so lösen sich die Phasen wieder zyklisch ab.

Man kann damit rechnen, daß zur Bewältigung der neuen Situation zunächst die der Gruppe schon zur Verfügung stehenden Verhaltensweisen neu erprobt werden. Erst wenn sich diese als ungeeignet erweisen, werden wieder neue Verhaltensweisen entwickelt.

Treten weitere Störungen des Gruppenprozesses ein, bevor die Gruppe geeignete Maßnahmen zur Bewältigung der vorhergehenden entwickelt hat, so können

keine neuen Verhaltensweisen erarbeitet werden: Die Gruppenentwicklung stagniert (Bild 3).

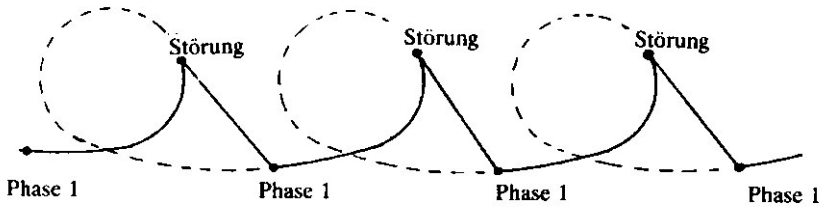


Abbildung 3: Eine laufend „gestörte“ Gruppe

Dies ist der häufigste Fall bei realen Gruppen, die ja immer mit Einflüssen von außen konfrontiert sind. Natürlich kann man auch damit rechnen, daß solche Gruppen ständig Angst um ihre Stabilität haben und daher jeder Veränderung - natürlich auch neuen Verhaltensmöglichkeiten - möglichst hohen Widerstand entgegensetzen.

Dazu folgendes Beispiel: Ein Wohnheim einer öffentlichen Institution ist in der prekären Lage, daß seit einem halben Jahr in Frage steht, ob es nicht geschlossen werden soll. Es gibt ständig neue Gerüchte bzw. Halbinformationen von "oben". Gleichzeitig - und um diese Frage zu beantworten - wird von den Mitarbeitern des Heimes verlangt, sie mögen ein Konzept erstellen. Tatsächlich wird die Arbeit am Konzept immer wieder aufgeschoben und gegen die unsichere Situation protestiert (eine Verfahrensweise, mit der früher - in sichereren Zeiten - immer wieder etwas erreicht worden war), während unter diesem laufenden Protestieren sogar die konkrete Arbeit leidet. Unter anderem durch Intervention in das übergeordnete System wird die Frage der Auflösung aufgeschoben und der Weiterbestand für eine gewisse Frist garantiert. In direkter Folge wird begonnen, am Konzept zu arbeiten, und dieses wird nach relativ kurzer Zeit abgeliefert.

Es wäre noch zu erwähnen, daß dieses zyklische Entwicklungsmodell nicht nur, wie schon erwähnt, auf größere und komplexere Systeme umsetzbar ist, sondern auch auf Individuen, und man kann sich vorstellen, daß eine ständig "gestörte" Person, die nur gelernt hat, Störungen abzuwehren, "gestört" erscheinen kann.

Natürlich spielen sich diese Entwicklungen von Gruppen nicht in einer abstrakten Idee von Gruppe ab, sondern anhand der Mitglieder der Gruppe: Was die Gruppe als Verhaltensweise gelernt hat, hat zumindest für diesen Rahmen auch das einzelne Mitglied gelernt und es kommt dann auf die Übertragbarkeit der Erfahrungen an, inwieweit der Einzelne tatsächlich in seinen sonstigen Lebensbezügen neue Verhaltensweisen verfügbar hat. Um verständlich zu machen, daß Verhaltensweisen manchmal nicht von einem Bezugssystem auf ein anderes übertragbar sind, sei an den berühmten Haustyrann erinnert, der offenbar zu Hause befehlen kann, sich aber z.B. in der Arbeit nur schwer behauptet.

## TEIL II: INTERVENTIONEN



Wenn man eine Gruppe nach dem MIKADO - Modell betrachtet, so ergeben sich daraus einige Hinweise auf sinnvolle Zeitpunkte und Formen von Interventionen. Dieselbe Intervention kann zum einen Zeitpunkt völlig wirkungslos bleiben, während sie, zu einem anderen Zeitpunkt eingebracht, äußerst wirkungsvoll ist. Andererseits kann zum selben Zeitpunkt eine Interventionsform den ganzen Prozeß blockieren, während eine andere Form mit der selben Zielsetzung als hilfreich angenommen wird.

Wir gehen davon aus, daß der Leser mit dem Gruppenprozeß arbeiten möchte, um die Energien der Gruppe nützen zu können. Wir gehen weiter davon aus, daß der Leser im Sinn hat, das Verhaltensrepertoire der Gruppenmitglieder zu erweitern. Das beides bedeutet, daß er akzeptieren können muß, daß die Gruppe ihre eigenen Wege geht, auch wenn ihm das manchmal gegen den Strich geht und seine Energie dafür einsetzt, Entwicklungen in die von ihm gewünschte Richtung zu fördern, andere aber weitgehend zuzulassen - im Vertrauen darauf, daß es keine an sich unsinnigen Verhaltensweisen gibt, und das "falsche" Verhaltensweisen nur dann eingesetzt werden, wenn keine besseren zur Verfügung stehen.

Wir wollen auch vorwegnehmen, daß wir es für unmöglich halten, in einer Gruppe immer "richtig" zu intervenieren - eine Gruppe verträgt zum Glück recht viele Fehler und das Ziel eines Modells ist nicht, zu verurteilen, sondern neue Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen.

Phase 1 des Modells ist der Zeitpunkt der Unzufriedenheit, der Stagnation. Es ist zu beachten, daß hier nicht gemeint ist eine Zeit, in der die Gruppe mehr oder weniger genußvoll und intensiv damit beschäftigt ist, Unzufriedenheit zu äußern: Dies ist eine Verhaltensweise, die ebenfalls irgendwann als Möglichkeit erkannt wird und eingeübt bzw. später geübt werden muß. Die Phase 1 zeigt sich eher in einer depressiven Stimmung und geringer Aktivität. Versuche von Einzelnen, etwas zu tun, werden übergangen und können sich nicht durchsetzen. Phase 1 schließt immer an die Euphorie der Phase 4 an. Will man an dieser Stelle den Prozeß fördern, so kann dies nur geschehen, indem der Zustand der Enttäuschung, der Unsicherheit, der momentanen Unzufriedenheit akzeptiert und bestätigt wird, oder indem die zuletzt gelernte Verhaltensweise noch einmal bestätigend abgeschlossen wird.

In der Gruppe etwa, die gerade gelernt hat, Blickkontakt aufzunehmen und jetzt wieder stagniert, wäre eine prozeßbezogene Intervention: "Wir können schon Blickkontakt aufnehmen. Was könnten wir wohl sonst noch miteinander tun?".

Eine solche Intervention kann den Übergang zur nächsten Phase erleichtern. Es wäre aber verfrüht, in diesem Augenblick selbst Vorschläge einzubringen, außer man ist sich seiner Autorität sehr sicher.

In Phase 2 nämlich werden die Gruppenteilnehmer beginnen, mit neuen Verhaltensweisen zu experimentieren und man tut gut daran, hier ein bißchen abzuwarten, wie solche Experimente neutralisiert bzw. übergangen werden, bis die Unzufriedenheit hoch genug ist, so daß man einigermaßen sicher sein kann,

daß ein Vorschlag, den man äußert, auch angenommen wird. Dann allerdings ist der Zeitpunkt gekommen, zu dem man steuern kann: Dies ist der günstigste Zeitpunkt, um Verhaltensweisen einzuführen, entweder, indem man sie einfach tut, oder indem man vorschlägt, was getan werden soll. Die Erfahrung zeigt, daß Vorschläge, die zu diesem Zeitpunkt mit Energie und Sicherheit eingebracht werden, im allgemeinen angenommen werden.

Fast jeder Trainer, den ich kenne, beginnt ein Seminar mit einem kurzen Schweigen, bis sich Füßescharren, witzeln von Einzelnen oder Sonstiges totgelaufen haben. Wenn er dann vorschlägt daß die Teilnehmer sich gegenseitig vorstellen, wird das im allgemeinen ebenso durchgeführt, wie wenn er vorschlägt, daß mit einer Bewegungsübung oder mit einer stillen Meditation begonnen wird.

Ich möchte darauf hinweisen, daß mit einem solchen Vorschlag des Trainers nicht nur der Inhalt des Vorschlags eingeführt wird, sondern auch der Vorgang, daß der Trainer Vorschläge macht und die Teilnehmer sie ausführen!

Ein Gruppenleiter sollte sich klar machen, daß, wenn das Ziel ist, daß die Gruppe eigenständig wird, hier eine Verhaltensweise eingeführt wird, die die Gruppe später wieder überwinden muß!

Eine andere Interventionsmöglichkeit in der Phase 2 ist die Steuerung des Erfolges von Versuchen der Gruppe: Man kann Verhaltensweisen bestätigen, indem man positiv darauf reagiert, und damit bewirken, daß sie eher eingeführt werden. Man kann auch Versuche von Gruppenmitgliedern entwerten, bevor die übrige Gruppe reagieren kann, und damit verhindern, daß bestimmte Verhaltensweisen eingeführt werden.

In jeder Gruppe sollte es einen Zeitpunkt geben, wo zum ersten Mal Äußerungen des Unmuts versucht werden. Dann kann der Trainer reagieren, indem er z.B. bestätigend sagt: "Sie sind mit dem Verlauf nicht zufrieden?" - oder indem er den Exponenten übergeht und etwas Gescheites sagt.

Letzteres ist allerdings mit größter Vorsicht zu betreiben, weil dadurch erstens auch eine Verhaltensweise eingeführt wird, nämlich das Entwerten von Aktionen, und zweitens die meisten Gruppen eher Ermutigung brauchen als Entmutigung.

Natürlich - und das gilt für jede Phase - kann man den Verlauf auch der übrigen Gruppe überlassen und das Potential der Gruppe weiterarbeiten lassen.

Baginnt dann irgendein neues Verhalten sich durchzusetzen, so sind wir in Phase 3: Nach dem ersten, positiv verlaufenen Versuch werden auch andere Teilnehmer ähnliche Verhaltensweisen durchführen und entsprechendes Echo bekommen. Jetzt ist die Gruppe in einer eher empfindlichen Phase: die neue Idee ist noch schwach, das Selbstbewußtsein der Gruppe erst im wachsen: an dieser Stelle sollte man mit der Gruppe gehen oder garnichts tun. Wird die Gruppe in der Phase 3 gestört, so wird sie auf Phase 1 zurückgeworfen mit einem gemeinsamen Mißerfolgserlebnis und wird sich relativ schwer davon erholen, um wieder aktiv zu werden. Sieht man, daß Verhaltensweisen eingeführt werden, die schwer tragbar erscheinen, so

sollte man zuerst seine eigenen Ängste in Frage stellen und eine Beurteilung möglichst auf später, etwa auf die nächste Phase 2 verschieben.

Hier ist noch einmal darauf hinzuweisen, daß eine "gesunde" Gruppe nicht bestimmte Verhaltensweisen gar nicht lernt, sondern genügend Alternativen entwickelt, um sich einen ethischen Anspruch leisten zu können, aufgrund dessen sie bestimmte Verhaltensweisen nur in Nottfällen einsetzt. Die ethische Bewertung von Verhalten ist als eigenständiger Teil des Verhaltensrepertoires aufzufassen und muß in derselben Weise gelernt werden wie andere Handlungsmöglichkeiten. Ein Beispiel aus einem gruppendynamischen Labor:

Im Laufe des Prozesses ergibt sich, daß ein Teilnehmer einem Rivalen einen körperlichen Kampfantrag macht. Dieser nimmt den Antrag an und beide stehen auf. Die übrigen Teilnehmer warten gespannt. Der Trainer, der es mit der Angst zu tun kriegt, unterbricht massiv: "Halt! Ich möchte zuerst Regeln für körperliche Kämpfe festlegen! Es ist im Rahmen des Seminars nicht erlaubt, sich physisch zu verletzen!"

Daraufhin verlieren die Kampfhähne ihre Energie und setzen sich wieder. Die Gruppe setzt sich das ganze restliche Seminar lang nicht mehr mit dem Thema Kampf auseinander.

Der Übergang von Phase 3 zu Phase 4 ist sehr fließend: Die Gruppenteilnehmer beginnen die neue Verhaltensweise zu integrieren, indem sie sie in verschiedenen Formen und auf verschiedene Themen anwenden. Sie machen Erfahrungen, wofür die neue Möglichkeit brauchbar ist und welche Wirkungen sie hat. Wenn das reflektieren von Verhalten schon eingeführt ist, so wird auch darüber gesprochen werden, andernfalls wird nur erprobt und registriert. Der Leiter kann von Phase 3 zu Phase 4 überleiten oder in Phase 4 hilfreich sein, wenn er selbst zur Erprobung und Generalisierung beiträgt, sei es durch sein eigenes Verhalten, sei es durch Vorschläge oder indem er Übungen anbietet.

Phase 4 verfrüht abzustopfen ist nur unter hohem Machtaufwand möglich und führt die Gruppe in ein Erlebnis der Machtlosigkeit und Abhängigkeit. Die Teilnehmer werden ihre Energie und Kreativität zurückziehen und weitere Initiativen dem Mächtigen überlassen. Es ist grundsätzlich zu empfehlen, die Phase 4 zu unterstützen, weil es die Phase des Erfolgserlebnisses und des Aufbaus von Mut und Selbstsicherheit ist.

Damit ist ein Zyklus abgeschlossen: Gehen die Ideen zur Generalisierung aus, ist das neu gewonnene Verhaltensrepertoire ausgetestet und auf alle aktuellen Probleme angewandt, so steht es in Zukunft zur Verfügung, bringt aber im Augenblick keine Befriedigung mehr und die Gruppe erkennt, daß sie noch nicht am Ende des Lernens angelangt ist. Das ist der Übergang zu Phase 1, den der Trainer eventuell mit einem Hinweis auf noch nicht gelöste Probleme fördern kann. Erfolg von Interventionen zum "richtigen" Zeitpunkt und Mißerfolg von Interventionen zum "falschen" Zeitpunkt konnten in vielen Beobachtungen bestätigt werden. Wir wollen allerdings hier darauf hinweisen, daß der Zeitpunkt natürlich

nicht das einzige Kriterium für eine effektive Intervention ist: Faktoren wie unbewußte und bewußte Wünsche der Gruppe sowie Absehbarkeit von eventuellem Erfolg spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Auf diese Faktoren wird in dieser Arbeit nicht eingegangen, sie sind aber trotzdem unbedingt zu berücksichtigen.

### **TEIL III: EIN ANWENDUNGSBEISPIEL: HOCHSTRUKTURIERTE GRUPPEN**

Der auf die beschriebene Weise erfaßbare zeitliche Ablauf von verschiedenen Phasen in Gruppen und die dazu zuordenbaren Arten von sinnvollen Vorgangsweisen für Leiter von Gruppen zu überlegen. Dies soll am Beispiel von stark inhaltlich vordefinierten, hochstrukturierten Gruppen gezeigt werden.

Wir weisen nochmals darauf hin, daß neben der Beachtung der Phasen und der dazupassenden Interventionsmodi natürlich kein Gruppenleiter darauf verzichten darf, sich um die Bedürfnisse einer Gruppe zu kümmern und diese in die Planung seiner Interventionen einzubauen: Ob eine Intervention in der gewünschten Weise ankommt, hängt nicht nur von der Wahl des richtigen Zeitpunktes ab, sondern auch davon, ob es gelingt, z.B. in Phase 1 auch einen Vorschlag zu machen, der den Teilnehmern als eine Hilfe bei der Erfüllung ihrer bewußten und unbewußten Bedürfnisse erscheint. Es wird also bei jeder Planung einer Intervention auch nötig sein, vorhandene Bedürfnisse und die Ziele der Veranstaltung zu beachten und zu berücksichtigen.

Im Hinblick auf die Vermittlung von Lerninhalten, seien sie theoretischer Natur oder handele es sich um Lernen von Verhaltensmöglichkeiten, läßt sich der Gruppenprozeß wesentlich auf drei Punkte hin betonen:

- 1) Der Zeitpunkt der Unzufriedenheit und des Suchens - Phase 1 - ,
- 2) Der Zeitpunkt des Aufgreifens von Neuem - Phase 2 - , und
- 3) Der Zeitpunkt des Einübens und Umsetzens auf verschiedene Bereiche - Phase 4.

Diese drei Punkte muß ein Gruppenleiter erkennen und nützen können. Arbeitet er in Hinblick auf diese Phasen nicht mit der Gruppe synchron, so wird Energie sowohl des Leiters wie auch der Teilnehmer verschleudert und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit sind zu erwarten.

Weiters soll hier auch untersucht werden, wieweit der Leiter einer Veranstaltung beschleunigenden oder vertiefenden Einfluß auf den Lernprozeß haben kann.

Wir greifen also zunächst den Übergang von Phase 1 - Unzufriedenheit und Suche nach neuen Möglichkeiten - zur Phase 2 - Entdecken einer Möglichkeit - heraus: Dies ist natürlich der Zeitpunkt, um neue Inhalte aufs Tapet zu bringen: Hat eine Gruppe irgendein Thema ausreichend durchgekaut, so wird die Stimmung absinken, es wird nach einer Zeit der Erschöpfung eine gewisse Unruhe und Unsicherheit bzw. Unzufriedenheit auftreten. In Hinblick auf einen vordefinierten Lerninhalt kann natürlich nicht einfach gewartet werden, welches Muster die Gruppe als nächstes entwickeln wird, um ihrem Bedürfnis nach Entwicklung Rechnung zu tragen. Es bieten sich daher zwei Möglichkeiten an:

1) Wenn darauf verzichtet werden soll (und es stellt sich hier die Frage, ob und unter welchen Umständen dies rechtfertigbar ist), neben dem inhaltlichen Lernen ein gewisses Maß von Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Gruppe und ihrer Mitglieder zu erhalten bzw. zu fördern, so kann der Leiter warten, bis die Unzufriedenheit der Gruppe ausreicht, um einen neuen Vorschlag aufzunehmen, und kann dann seinen nächsten Inhalt anbringen. Natürlich ist es dabei notwendig, hier eine Überleitung zu finden, die das weitere Vorgehen in einen Bezug zur Unzufriedenheit der Gruppe bringt.

2) Soll hingegen die Eigenaktivität der Teilnehmer unterstützt werden, so muß früher eingegriffen werden: es muß schon in der Phase 1, während der Unzufriedenheit gelingen, diese in Hinblick auf das Lernziel zu orientieren, so daß die Teilnehmer selbst sich auf die Suche nach Mustern machen, die in der entsprechenden Richtung weiterhelfen. Sind dann Ansätze vorhanden, so wird geholfen, sie in umsetzbare Vorgangsweisen zu konkretisieren.

In beiden Fällen wird die Phase 3 - Das Erkennen der Brauchbarkeit - nichts anderes sein als eine Durchführung des in Phase 2 entwickelten Vorschlags. Gelingt diese (und das hängt von der richtigen Auswahl und der geeigneten Hilfestellung des Leiters ab), so geht die Gruppe in die Phase 4 über und setzt sich mit Erweiterungs- und Generalisierungsmöglichkeiten auseinander.

An dieser Stelle hat der Leiter anhand eines ev. vorgegebenen Lehrpensums und der vorgegebenen Zeit zu entscheiden, wieweit die Generalisierungsphase ausgedehnt werden kann. Der Versuch, sie zu überspringen, ist nicht anzuraten, weil die Gruppe dadurch in Verwirrung geraten und der Auseinandersetzung mit neuen Themen Widerstand entgegenzusetzen würde. So ergeben sich diesmal drei Möglichkeiten:

1) Wenn die Zeitplanung es zuläßt und eine Vertiefung wichtig ist, so können während der Phase 4 verschiedene Hilfen zur Generalisierung gegeben werden, wie etwa Diskussionsbeiträge, Hinweise auf Generalisierungsfelder, die von der Gruppe übersehen wurden, Übungen zum gerade Gelernten und ähnliches.

2) Ist die Zeit knapp bemessen und das Thema nicht von großer Wichtigkeit, so wird sich der Leiter zurückhalten und die Generalisierung der Gruppe überlassen. Er wird vor allem auf Anzeichen von Erschöpfung des Themas und aufkommende Unzufriedenheit achten und diese fördern und bestätigen, so daß ein beschleunigter Übergang zu Phase 1 ermöglicht wird.

3) Die dritte Möglichkeit ist eigentlich eine Variante der ersten: Mit einigem Geschick sollte es zumindest in manchen Fällen möglich sein, in die Generalisierungsphase schon Elemente des nächsten geplanten Lerninhaltes einzubauen, wenn nicht versucht wird, dies als etwas neues zu deklarieren, sondern nur als eine Erweiterung bzw. Anwendungsmöglichkeit des alten Themas. Dabei ist aber zu beachten, daß die Generalisierungsphase nicht endlos ausgedehnt werden kann. (Außerdem könnte es sein, daß ein Thema, das schon in einer Generalisierungsphase eingebaut war, später nicht mehr als neu

eingeführt werden kann. Genauere Untersuchungen zu dieser Frage liegen noch nicht vor.)

Alle drei Varianten beinhalten schon die Überleitung in die Phase 1, für die der Leiter nur ein wenig Geduld aufbringen muß, um mit dem nächsten Vorschlag in Phase 2 überzuleiten (siehe oben).

#### **ANHANG I: ANMERKUNGEN**

(1) Systemtheorie: Es handelt sich um keine geschlossene Theorie, sondern um die Formulierung und Ableitung jener allgemeinen Prinzipien, die für Aggregate von Einzelvorgängen gelten, welche wechselseitig aufeinander wirken und dynamisch im Sinne der Erzielung eines gemeinsamen Effekts voneinander abhängig sind.

Derartige Grundprinzipien für Systeme werden nicht nur auf dem Gebiet der Gruppendynamik formuliert, sondern auf vielen Wissensgebieten wie Physik, Chemie, Soziologie und sind unabhängig vom inhaltlichen Wissen anwendbar.

(2) Gruppenteilnehmer: Jedes Gruppenmitglied wird hier als Systembestandteil im Sinne eines eigenen Subsystems verstanden.

(3) Redundanz: (lat.: Überfluß) ist ein systemtheoretischer Begriff und meint das Maß an Ordnung und Struktur, das durch den Informationsfluß bzw. dessen Vorhersagbarkeit gegeben ist.

(4) Dazu Ernst Glasersfeld (in WATZLAWICK 1981, p. 34): "Wissen wird vom lebenden Organismus aufgebaut, um den an und für sich formlosen Strom des Erlebens soweit wie möglich in wiederholbare Erlebnisse und relativ verlässliche Beziehungen zwischen diesen zu ordnen. Die Möglichkeiten so eine Ordnung zu konstruieren werden stets durch die vorhergehenden Schritte in der Konstruktion bestimmt, das heißt, daß die "wirkliche" Welt sich ausschließlich dort offenbart, wo unsere Konstruktionen scheitern. Da wir das Scheitern aber immer nur in jenen Begriffen beschreiben und erklären können, die wir zum Bau der scheiternden Strukturen verwendet haben, kann es uns nie ein Bild der Welt vermitteln, die wir für das Scheitern verantwortlich machen können."

(5) Rückkoppelung: Rückwirkung eines Effektsignals auf ein Regelkreissystem.

a.) positive Rückkoppelung: Die Rückkoppelung dient zur Verstärkung einer Ausgabeabweichung von einem bestimmten Sollwert und hat daher einen verstärkenden bzw. verändernden Einfluß auf eine bestehende Neigung des Systems.

b.) negative Rückkoppelung: Die Rückkoppelung wird zur Verminderung der Ausgabeabweichung von einem bestimmten Sollwert verwendet, sodaß das Systemgleichgewicht erhalten bleibt.

(6) Homöostase: Alle Organismen und Systeme zeigen gegenüber sich verändernden Lebensbedingungen die Tendenz, das von ihnen erreichte Gleichgewicht wieder herzustellen (siehe BERTALANFFY 1956).

#### **ANHANG II: LITERATURLISTE**

ANTONS, Klaus: Praxis der Gruppendynamik, Übungen und Techniken. Göttingen 1973

- BENNIS, W.G.: Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. New York 1985
- BENNIS, W.G., SHEPARD, H.: A Theory of Group Development. Human relations 9, 1956, p. 415 . 437
- BERTALANFFY, L.V.: General Systems Theory. General Systems Yearbook 1, 1, 1956
- BRADFORD, L.P., GIBB, J.R., BENNE, K.D.: Gruppentraining. T- Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart 1972
- CANNON, W.B.: The Wisdom of the Body. New York 1932
- HALL, A.D., FAGEN, R.E.: Definition of Systems. General Systems Yearbook 1,18, 1956
- HEIGLEEVERS, A. (Hrsg.): Die Psychologie des 20. Jh. Bd. 8.: Lewin und die Folgen. Gruppendynamik, Sozialpsychologie, Gruppentherapie. München 1988
- LUDEWIG, K.: Therapie und Erziehung. Widerspruch oder Ergänzung. Hamburg, Institut für systemische Studien e.V., 1986
- MATURANA, H.R.: Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Wiesbaden 1982
- MATURANA, H.R., VARELA, F.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern, München, Wien 1987
- MILES, M.B.: Learning to work in Groups. New York 1965
- RUESCH, J., BATESON, G.: Social Matrix and Psychiatry. New York 1951
- SELVINI-PALAZZOLI, M., BOSCOLO, L., CECCHIN, G., PRATA, G.: Paradoxon und Gegenparadoxon. Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung. Stuttgart 1985
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J.H., JACKSON, D.D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen Paradoxien. Bern, Stuttgart, Wien 1969
- WATZLAWICK, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. München 1981
- WOHLGEMUTH, A.: Das Beratungskonzept der Organisationsberatung. Bern 1984

# Das „relevante Verhaltensrepertoire“

## **Einleitung**

Der Markt der Diskussionen um das Thema Macht erweitert sich jährlich. Die Diskussionen rekurrieren dabei meist nicht auf gemeinsame Definitionen von Macht, und häufig geht es dann in Wirklichkeit darum, welche der unausgesprochenen Definitionen zu gelten habe.

Ein Beispiel: Einfach ist die Definition Webers „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ (1956/1980). Sehr viel komplexer beschreibt Foucault Macht als Strukturelement der Gesellschaft (vgl. Foucault 1977).

Es ist offensichtlich, dass die beiden den Begriff „Macht“ völlig verschieden verwenden, was nichts anderes bedeutet, als dass sie wenn sie das Wort „Macht“ verwenden, über Verschiedenes reden.

Die Folge sind Auseinandersetzungen, deren Inhalte – weil nicht klar definiert – hinter dem rhetorischen Gestus verschwinden.

Ich möchte mich daher nicht mit einem zusätzlichen inhaltlichen Beitrag an den Diskussionen über Macht beteiligen, sondern einen alternativen Begriff vorschlagen, der auf systemischer Denkgrundlage eine Relation herstellt zwischen den Möglichkeiten einer Person, auf ihre Umgebung verändernden Einfluss zu nehmen, und dem diese Personen umgebenden Netz sozialer (inklusive materieller) Beziehungen und Gegebenheiten.

Vielleicht ermöglicht dieser Begriff einen Bezugsrahmen, um Machtdefinitionen einzuordnen und so eine Basis zu schaffen für sachlichere Auseinandersetzungen mit dem Thema unterschiedlicher sozialer Möglichkeiten und deren struktureller Verteilung.

Denn die sozialen Beziehungen bestehen ja nicht nur aus Kommunikation im Sinne von Reden, sondern auch darin, was man kaufen kann, wie man auf andere wirkt und mit welchen Menschen man welche Art von Beziehung unterhält.

Als systemische Grundlagen sei vor allem der Begriff von Kommunikation im Sinne Watzlawicks genannt, also als jedes Verhalten, das dazu geeignet ist, auf das Verhalten anderer Personen Einfluss zu nehmen; und das Prinzip der Rückkoppelung, die Idee also, dass Kommunikation immer wieder geschlossene, sich wiederholende oder steigernde, zirkuläre d.h., kreisförmige Abläufe erzeugt in einer unendlichen Folge des Austausches von Mitteilungen und Verhalten zwischen allen Menschen (und der gesamten umgebenden Welt).

## **Die Definition**

Im jedem zirkulären Netz von Interaktionen, das sich durch Kommunikation einspielen (oder auch ändern) kann, hat jeder Beteiligte verschiedene Möglichkeiten, sich zu verhalten, und jedes Verhalten führt zu anderen



Reaktionen bei den Anderen als ein anderes, wenn es denn "ein Unterschied (ist), der einen Unterschied macht" (Bateson 1969, S.353) - oder eben nicht, wenn es für den Anderen keinen Unterschied macht. Und jede unterschiedliche Reaktion des Anderen macht wieder für den Ersten "einen Unterschied, der einen Unterschied macht" - oder wieder eben nicht.

*Schon der Unterschied, ob ich pünktlich zur Arbeit komme oder nicht, macht für manchen Vorgesetzten ebenso wie für viele KollegInnen einen Unterschied, und sie werden sich dementsprechend unterschiedlich verhalten. Das unterschiedliche Verhalten von KollegInnen, die mich ein wenig überrascht anschauen, wenn ich später komme, wird aber für mich weniger Unterschied machen als etwa das von anderen, die dann nicht mit mir in die Kaffeepause gehen, so dass ich vom informellen Informationsfluss weniger mitbekomme.*

Sind beide Kriterien erfüllt, das heißt, habe ich Verhaltensalternativen, die für den Anderen einen Unterschied machen, so dass sein verändertes Verhalten dann wieder für mich einen Unterschied macht, dann heißt das, ich habe eine "relevante Verhaltensalternative":

*Ich kann zum Beispiel mit meiner Pünktlichkeit oder Unpünktlichkeit Einfluss nehmen darauf, wie sich mein Chef mir gegenüber verhält, ebenso wie ich damit auch Einfluss darauf habe, ob man mir die vorbestellten Karten für's Konzert noch aushändigt oder eventuell anderweitig verkauft.*

Die Summe solcher "relevanten Verhaltensalternativen" gibt dann das "relevante Verhaltensrepertoire". Und dieses kann man als Maß für die Einflussmöglichkeiten, die eine Person hat, betrachten.

Ich schlage den Begriff "relevantes Verhaltensrepertoire" vor, wo es allgemein um Einfluss oder Einflussmöglichkeit geht. Als Macht kann man dann ein - im Vergleich zu dem anderer Leute - sehr großes „relevantes Verhaltensrepertoire“ bezeichnen, als Ohnmacht ein extrem kleines:

*Wenn also zum Beispiel eine Person in einem Kellerraum eingesperrt ist, so kann sie sich dort zwar noch unterschiedlich Verhalten, das wird aber kaum zu unterschiedlichen Reaktionen von anderen führen.*

## **DAS ZIRKULÄRE INTERAKTIONSNETZ**

Ich berufe mich bei dem Begriff „zirkuläres Interaktionsnetz“ auf meine Darstellung der Entstehung von sich wiederholenden Strukturen (Milowiz 2009, S. 28 ff). Dort wird gezeigt, dass, wo immer Interaktionen stattfinden, sich durch Rückkoppelungsmechanismen Netze aus teilweise dauerhaften und teilweise aus sich gerade ändernden Strukturteilen bilden. Dieser Zustand entspricht dem Begriff des „Rand(es) des Chaos“, wie er in der Komplexitätstheorie etwa bei Waldrop(1993) verwendet wird. Waldrop weist darauf hin, dass sowohl in der Natur als auch in entsprechenden Computersimulationen dort am meisten lebendige Interaktion entsteht, sich am meisten erkennbare und benennbare

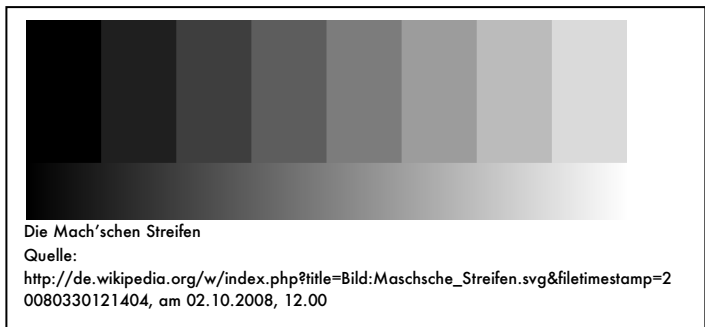
Strukturen entwickeln und am Leben erhalten, wo weder zu starke Determiniertheit zu überzogener Stabilität führen, noch zu geringe Berechenbarkeit die Entstehung von Strukturen überhaupt weitgehend verhindert. Der Bereich der maximalen Möglichkeit der Entstehung und Entwicklung von Strukturen liegt an der Grenze zwischen Stabilität und Chaos.

Von Foersters Gedankenmodell der „nicht-trivialen Maschine“ (1997) greift hier ein wenig zu kurz – insbesondere in seiner Abgrenzung gegenüber der „trivialen Maschine“:

Erstens gibt es „triviale Maschinen“ nur in der Theorie, auf dem Zeichenbrett oder in der Mathematik. Reale Maschinen sind nie trivial, weil es keine Materie gibt, die sich nicht durch verschiedenste Faktoren wie Zeit, Beanspruchung, Umgebungsvariablen und Ähnliches ständig teils reversibel, teils dauerhaft verändert. Dadurch sind sogar die Reaktionen von Autos, Bohrmaschinen und anderen technischen Geräten veränderlich, wenn auch diese Veränderungen nicht erwünscht sind und daher bei der Konstruktion durch den Menschen soweit wie möglich reduziert werden.

Zweitens gibt es auch keine „nicht-trivialen Maschinen“ für sich alleine, weil es keine abgeschlossenen Systeme gibt: Jede Struktur, die wir als dauerhafte erkennen können und daher eventuell als System bezeichnen könnten, ist in vielfacher Hinsicht mit ihrer Umgebung verwoben und vernetzt; was wir als Systemgrenze bezeichnen, ist etwas, das wir als Oberfläche wahrnehmen, weil wir – dank unserer soeben erfolgten Definition des Systems – glauben, hier zwischen innen und außen eindeutig unterscheiden zu können. Das ist allerdings ebenso gut eine Verbindung zwischen diesen beiden Teilen der Welt, an der sich

alle die Interaktionen abspielen, die wir als „zwischen System und Umwelt“ betrachten. Auch diese Interaktionen spielen sich bei genauerer Betrachtung



zwischen einzelnen Elementen des von uns so definierten „Systems“ und einzelnen Elementen der ebenfalls von uns definierten „Umwelt“ ab; genau so wie sich auch Interaktionen zwischen einzelnen Elementen des „Systems“ untereinander oder zwischen einzelnen Elementen der „Umwelt“ untereinander abspielen. Es bedürfte eigener Untersuchungen darüber, wie wir es schaffen, in einen so komplexen Vorgang wie das Interaktionsgefüge der Welt Grenzen und Unterscheidungen

einziehen, die uns dann tatsächlich als brauchbar erscheinen; wie es gelingt, all das auszublenden, was unserer Grenzziehung widerspricht.

Dass wir in der Lage sind, solche Grenzen zu setzen und in unserem Bild von der Welt dann übermäßig zu betonen, zeigt schon das einfache Beispiel der „Machschen Streifen“: Wenn wir in einer Grafik Streifen von immer heller werdender Schattierung nebeneinander legen, dann scheinen uns diese Flächen an den Stoßkanten viel heller bzw. dunkler als sie tatsächlich sind, so dass die Grenze sich besonders hervorhebt: Wir finden Grenzen und dann „legitimieren“ und verstärken wir sie. Tatsächlich handelt es sich um eine Illusion, die uns hilft, die Welt zu vereinfachen, um sie „verstehen“ zu können.

*Die systemische Familientherapie, die Probleme und Störungen nicht in Personen sucht, sondern in Interaktionsnetzen, hat in ihren frühen Zeiten tatsächlich nur mit Familien gearbeitet und die Interaktionen innerhalb der Familie untersucht. Es stellte sich aber bald heraus, dass viele dauerhafte Probleme erst verständlich wurden, wenn man auch weitere Wechselwirkungen, wie etwa die mit LehrerInnen, Freunden oder sozialen Einrichtungen mit berücksichtigte. So begann man, mit unterschiedlichsten Abgrenzungen zu experimentieren, mal wurde ein Förderlehrer einbezogen, mal wurde eine ganze „Helferkonferenz“ einberufen, manchmal hingegen konnte man auch mit einer einzelnen Person Veränderungen ermöglichen, indem man auf weiter reichende Interaktionen Bezug nahm, wie sie den Therapeuten oder der betroffenen Person relevant erschienen.*

Von Foersters „nicht-triviale Maschinen“ sind also jedenfalls ebenso verwoben in das sich dauernd verändernde Netz von Interaktionen um sie herum, wie irgendeine nicht-stabile Struktur.

Trotzdem kann man mit der Analogie des „Systems“ oder dem von „quasistabilen Strukturen“, wie sie uns von der Mathematik oder der Physik angeboten werden, operieren, weil sie eine Art Näherung darstellen. Allerdings muss man dabei entsprechende Vorsicht walten lassen, und jederzeit bereit sein, die Systeme geistig wieder loszulassen, wenn die Abgrenzung nicht mehr dazu verhilft, Zusammenhänge zu verstehen und gezielte Handlung möglich zu machen.

*Einen Apfel etwa als System zu betrachten, kann durchaus Sinn machen, ebenso aber kann es Sinn machen, an einer beliebigen klitzekleinen Stelle der Haut eines Apfels das sich selbst stabilisierende Wechselspiel der ein- und ausgehenden Strahlen und Chemikalien zu beobachten. Auch diese Stabilität ist natürlich nur vorübergehend und unter bestimmten Bedingungen vorhanden – ändert sich etwas in der Umwelt, so ändert sich das Wechselspiel; ändert sich die Chemie im Apfel, tut es das ebenso.*

Wir sprechen also von dem „zirkulären Interaktionsnetz“ als einem quasistationären Ausschnitt aus der Welt, der zu irgendeinem Zeitpunkt so

betrachtet wird, und in unserem Fall speziell von einem solchen Ausschnitt, in dem die Personen, mit denen wir uns befassen, auch vorzufinden sind.

*Ich kann zwei Menschen, die sich auf der Strasse begegnen und Probleme entwickeln bei der Frage, wer nach welcher Seite ausweichen wird, gedanklich aus der Welt ausschneiden und als isoliertes System betrachten, das sich eine kurze Zeit lang aufschaukelt. Dieses System ist aber immer eingebettet in die Wechselwirkung mit anderen Menschen, die gerade vorbeigehen, zuschauen, hinter der einen oder anderen Person warten etc. Jede andere Person kann jederzeit für die weitere Entwicklung relevant werden.*

Wenn wir also bestimmte Personen in einer bestimmten Situation betrachten und dort Verhalten vorfinden, das sich wiederholt, dann ist dieser Ausschnitt quasisstationär. Dann können wir annehmen, dass die Verhaltensweisen, die die beteiligten Personen ausführen, sich in zirkulärer gegenseitiger Bedingtheit reproduzieren. Es entsteht ein Bereich, der beobachtbar und beschreibbar wird.

## **DIE VERHALTENSALTERNATIVEN**

In einem solchen Bereich kann man das Verhalten jeder Person beobachten, und man kann Überlegungen dazu anstellen, ob, wie viele und welche Verhaltensalternativen es für jeweils eine dieser Personen gäbe, so sie denn wählen kann. Diese Wahlfreiheit steht zwar angesichts der in den letzten Jahren von der Hirnforschung angestoßenen Diskussion über den freien Willen auch prinzipiell in Frage<sup>2</sup>, wir bleiben aber, damit das Thema Macht überhaupt noch besprochen werden kann und nicht in einer vollständig mechanistisch funktionierenden sozialen Maschine verschwindet, bei einer relativ konventionellen Vorstellung von Wahlfreiheit, die unserem Erleben entspricht. Trotzdem ist das Verhaltensrepertoire in einer Situation natürlich nicht als unbegrenzt zu betrachten. Zum Ersten gibt es in jeder Situation von vorneherein nur eine begrenzte Zahl von Verhaltensmöglichkeiten. Darüber hinaus ergeben sich Einschränkungen für eine Person dadurch, dass der Person viele theoretisch mögliche Verhaltensweisen gar nicht in den Sinn kommen, weiters durch physikalische Zwänge (wie etwa einen allzu schweren Stein zu heben oder durch eine Wand zu gehen, aber auch einen starken und schweren Menschen beiseite zu schieben), durch Ängste, durch moralische Skrupel und verschiedenes Anderes mehr. Was übrig bleibt, ist das Verhaltensrepertoire dieser Person in dieser Situation.

Wir können nicht alle Handlungsmöglichkeiten, welche einer Person in einer bestimmten Situation zur Verfügung stehen, erfassen, weil es zu viele sind.

---

<sup>2</sup> Wenn, wie zum Beispiel bei Roth (2006) das Gehirn als ein biochemisches Reaktionssystem betrachtet wird, so sind folglich alle Verhaltensweisen ebenfalls biochemische Reaktionen. Unser konventionelles Verständnis von freiem Willen bedarf dann jedenfalls einer gründlichen Überarbeitung.

Trotzdem kann das prinzipielle Mitdenken dieser Vielfalt von Handlungsoptionen hilfreich sein.

*Wenn Sie in der vollen U-Bahn stehen und einen Apfel in der Hand halten, wenn fünf Meter entfernt von Ihnen ein Mensch steht, den sie kennen, so können Sie zum Beispiel hingehen und diesen Menschen begrüßen, sie könnten einfach über die Anderen hinweg ihn rufen, sie könnten auch den Apfel nach ihm werfen. Natürlich können sie auch stehen bleiben und einfach Ihren Apfel essen. Dabei können Sie konzentriert auf Ihren Apfel schauen oder Ihren Blick dem Bekannten zuwenden, für den Fall, dass dieser zu Ihnen schaut. Außerdem können Sie auch noch versuchen, ein Gespräch mit einem Fremden zu beginnen, der neben ihnen steht; und vieles andere mehr.*

*In diesem Beispiel kann man nun (natürlich nicht objektiv) unterscheiden zwischen Verhaltensweisen, die Ihnen gar nicht in den Sinn gekommen wären, solchen, die für Sie aus Gründen der Erziehung nicht in Frage kommen (oder nur in Ausnahmesituationen?), und solchen, die tatsächlich zum Verhaltensrepertoire zu zählen sind.*

Jedes Verhalten aus diesem Repertoire ist also der Person zugänglich – sie muss es nur noch auswählen und dementsprechend handeln.

### **DIE RELEVANZ DER ALTERNATIVEN**

Dann tritt das nächste Kriterium unserer Definition auf den Plan, nämlich die Frage, ob dieses „neue“ Verhalten (immer gedacht im Unterschied zum vorigen, dem Ausgangsverhalten), für jemanden in der Umgebung einen Unterschied macht. Über den Unterschied, der einen Unterschied macht, gibt es lange Ausführungen etwa bei Bateson (1969) oder Simon (1999). Im Endeffekt bedeutet es, dass dieser Unterschied Wirkung hat in der Weise, dass sich dann in weiterer Folge auch das Verhalten dieser zweiten Person ändert. Es gibt durchaus Verhaltensänderungen, die in einer bestimmten Situation nicht in der Lage sind, bei anderen ebenso Verhaltensänderungen auszulösen.

*So kann es etwa einem Mann, der sich den Bart abrasieren lässt, passieren, dass manche Menschen die Veränderung gar nicht wahrnehmen.*

*In dem oben genannten Beispiel in der U-Bahn zum Beispiel würde es ziemlich sicher einen Unterschied machen, ob Sie den Bekannten rufen oder nicht, hingegen ist es nicht so sicher, ob die Entscheidung, hinzugehen und ihn zu begrüßen, wesentlich anderes Verhalten von seiner Seite zeitigen würde als wenn sie ihn von Ferne begrüßen.*

Wir wählen also aus dem praktischen Verhaltensrepertoire einer Person in einer Situation jetzt alle Verhaltensweisen aus, die in der Lage sind, Verhaltensänderungen bei anderen anzustoßen. Nur diese sind relevant.

Nun müssen wir aber, damit weitere Änderungen in Gang kommen, noch die Bedingung einführen, dass diese ausgelösten Verhaltensänderungen noch weitere bei anderen auslösen und in der Weise bei der „Ausgangsperson“ ankommen, dass diese wiederum eine Änderung wahrnimmt, dass sie sich sozusagen in einem veränderten Interaktionsfeld wiederfindet.

*Wenn Sie diesen Bekannten selbst ansprechen, könnte er vielleicht sich leichter und schneller entschließen, mit Ihnen ein Gespräch zu beginnen, als wenn Sie warten, bis er zu Ihnen kommt. Für Sie ist das aber vielleicht kein relevanter Unterschied: Sie haben zwar beim Anderen anderes Verhalten ausgelöst, aber sie selbst werden in dem Fall die Folgen dieses unterschiedlichen Verhaltens von seiner Seite nicht realisieren.*

*Wohingegen sie ziemlich sicher von dem veränderten Verhalten des Bekannten betroffen sein werden, wenn sie ihm den Apfel an den Kopf geworfen haben, oder ihn um 50 Euro gebeten haben.*

### **DAS RELEVANTE VERHALTENSREPERTOIRE**

Nur die Verhaltensweisen, die alle drei Bedingungen erfüllen:

1. sie sind möglich und der Person zugänglich,
2. sie bedeuten für mindestens eine andere Person einen Unterschied und lösen daher unterschiedliches Verhalten bei dieser aus,
3. dieses unterschiedliche Verhalten hat relevante Auswirkungen auf die erste Person,

können wir als „relevante Verhaltensalternativen“ betrachten und die Summe aller solchen relevanten Verhaltensalternativen als „relevantes Verhaltensrepertoire“ zusammenfassen.

*Bei dem Bekannten in der U-Bahn wären wahrscheinlich die meisten Verhaltensalternativen nicht besonders relevant, wenn weder Sie noch der Bekannte ein besonderes Interesse an einer Pflege der Bekanntschaft haben. Wenn es sich aber um eine Person handelt, die Ihnen vielleicht einen interessanten Job verschaffen könnte, dann können viele der genannten Unterschiede in Ihrem Verhalten schon in die Kategorie der relevanten Verhaltensalternativen fallen.*

Es ist logisch, dass dieses „relevante Verhaltensrepertoire“ für jede Person in jeder Situation unterschiedlich und unterschiedlich groß ist. Das gilt auch für unterschiedliche Personen in sehr ähnlichen Situationen, da jede Person ja nicht nur ihre aktuelle Situation, sondern auch ihre gesamte körperliche und geistige Konstitution und Erfahrungswelt mit sich trägt. Das bedeutet, dass zum Beispiel verschiedene Personen, die in die Situation kommen, bedroht zu werden, ganz unterschiedliche Verhaltensmöglichkeiten und somit auch ein anderes relevantes Verhaltensrepertoire haben, abhängig von ihrer körperlichen Verfassung, ihrer

Selbsteinschätzung, von ihren Möglichkeiten, sich Unterstützung zu holen sowie von unterschiedlichen Vorerfahrungen.

*Eher schüchterne Menschen etwa haben in der beschriebenen U-Bahn-Situation, insbesondere wenn sie alleine unterwegs sind, nicht dieselben Möglichkeiten, wie eine leicht beschwipste Person, die mit ihren FreundInnen unterwegs sind.*

*Die Möglichkeiten, die andere Person irgendwie zu beeinflussen hängt dann auch noch davon ab, ob diese alleine und schlecht aufgelegt oder in ein intensives Gespräch mit einer Bekannten verwickelt ist.*

### **UNTERSCHIEDE IM AUSMAß DES RELEVANTEN VERHALTENSREPERTOIRES**

Offensichtlich hat jeder Mensch in jeder Situation sein eigenes spezifisches Verhaltensrepertoire. Und es ist ebenso klar, dass in machen Situationen, zum Beispiel an einer einsamen Straßenecke in der Nacht, eine geladene Pistole ein Plus an relevantem Verhaltensrepertoire gegenüber Waffenlosigkeit bedeutet. Natürlich kann das waffenlose Gegenüber über andere Möglichkeiten verfügen, die das bewaffnete nicht hat, aber das könnte auch dann der Fall sein, wenn beide nicht bewaffnet sind, d.h., der Bewaffnete hat doch noch eine Möglichkeit mehr. Das Argument, dass jeder Alternativen hat, eignet sich also nicht, um den Unterschied im relevanten Verhaltensrepertoire zu relativieren.

Sehr wohl aber kann auch der Besitz einer geladenen Waffe in anderen Situationen und/oder bei anderen Menschen ein Handicap, eine Reduktion des relevanten Verhaltensrepertoires bedeuten, zum Beispiel wenn man von der Polizei kontrolliert wird und es daher wichtig ist, dass niemand sieht, dass man eine Waffe trägt.

Meist geht es beim relevanten Verhaltensrepertoire nicht um Waffen im wörtlichen Sinn. Das „relevante Verhaltensrepertoire“ hängt ab von körperlicher Ausstattung, Erziehung, sozialer Einbettung und Position, finanziellen Möglichkeiten, davon, wie viele andere Menschen (mit wie großem „relevantem Verhaltensrepertoire“) mich kennen, mir wohl wollen oder nicht, mich verstehen und von vielem anderen mehr<sup>3</sup>.

Es ist natürlich nicht objektiv feststellbar, ob ein Eremit mehr oder weniger Verhaltensmöglichkeiten hat als ein Finanzminister, wenn man aber den Maßstab der Relevanz im oben beschriebenen Sinne anlegt, so ist die Entscheidung einfacher. Der Eremit mag vielleicht sehr viel differenziertere Verhaltensmöglichkeiten haben als der Finanzminister, diese werden aber im Allgemeinen von seiner Umgebung nicht wahrgenommen und bewirken daher auch keine Veränderungen, die sich wiederum in verändertem Verhalten der Umwelt dem Einsiedler gegenüber auswirken könnten.

---

<sup>3</sup> Ich verweise hier auf den Begriff des „sozialen Kapitals“ von Bourdieu.

## **EXKURS: BEZÜGE ZU MACHTBEGRIFFEN ANDERER AUTOREN**

Ich will hier in aller Kürze versuchen, die Beschreibung des „relevanten Verhaltensrepertoires“ dazu zu nutzen, die Verwendung des Begriffes „Macht“ durch einige andere Autoren, so wie ich sie verstanden habe, auszdifferenzieren und einzuordnen. Denn eine Diskussion über Macht kann bei unterschiedlichen Definitionen und Vorannahmen, was „Macht“ bezeichnet, nur zu Missverständnissen führen.

Webers klassische Definition setzt voraus, dass zwei Personen in direkter Auseinandersetzung miteinander befinden. Die Unterschiedlichkeit der relevanten Verhaltensrepertoires ergibt sich so, dass eine Person eher Einfluss auf das Verhalten der anderen nehmen kann als umgekehrt.

Ein Ungleichgewicht an Verhaltensmöglichkeiten bedeutet aber nicht unbedingt, dass man seinen Willen durchsetzen kann: Die von Kraus (2004) eingeführten Begriffe von „instruktiver Macht“ und „destruktiver Macht“ machen darauf aufmerksam, dass ein größeres Verhaltensrepertoire nur bedeutet, dass die Person, der es zur Verfügung steht, auch mehr bewirken kann – nicht aber, dass sie auch zielgerichtet bestimmen kann, was sie bewirkt. Kraus unterscheidet denn auch zwischen der „instruktiven Macht“, die Anpassungsversuche des Gegenübers voraussetzt (und selbst dann noch nur mit Glück funktioniert), und der „destruktiven Macht“, die Möglichkeiten einschränkt:

*„Destruktive Macht bezeichnet die Chance, die Möglichkeiten eines Anderen zu reduzieren.“ (2004, S.14)*

Aber selbst diese einschränkende Macht ist nicht gesichert: Manchmal kann der Versuch, jemanden einzuschränken, bei diesem erst ungeahnte Kräfte freilegen.

Da es grundsätzlich nicht möglich ist, bei einem anderen Individuum (anderen System) zu bestimmen, wie ein Außeneinfluss verarbeitet und beantwortet wird, kann der Einflussnehmende nur durch Ausprobieren Erfahrungen sammeln darüber, was denn geht und was nicht. Und was nicht geht, das kann man auch mit einem größeren Verhaltensrepertoire nicht bewirken: Hier endet die „Relevanz“ des Verhaltensrepertoires.

Ich selbst habe 1988 Hoffnung, Furcht und physische Gewalt als die einzigen Möglichkeiten bezeichnet, Macht auszuüben (Milowiz 2005): Heute, in Begriffen des relevanten Verhaltensrepertoires, müsste das heißen: Hoffnung, Furcht und physische Gewalt sind die Auslöser von Verhaltensänderungen und können zur Bestimmung der Relevanz von Verhaltensalternativen herangezogen werden: Verhalten, das beim Anderen etwas an dessen Hoffnungen (positiven Erwartungen), seiner Furcht (negativen Erwartungen) oder an seinen physikalischen Möglichkeiten ändert, führt auch zu verändertem Verhalten. Dabei bleibt allerdings immer noch offen, ob die Änderung wieder für den Auslöser relevant ist.



Ein völlig anderes Verständnis von Macht zeigt sich bei Foucault (1977): Er beschreibt, wie das strukturell bedingte Ungleichgewicht im relevanten Verhaltensrepertoire zum autopoietischen System wird, indem es von den beteiligten Personen verinnerlicht und dadurch reproduziert wird. Machtunterschiede zwischen Personen werden relativiert, weil jede Person schon durch Selbstkontrolle die Rolle lebt, die sie im sozialen Gefüge einnimmt und dadurch auch selbst die Struktur des Gefüges erzeugt. Wenn dieses System vollständig funktionieren würde, gäbe es keine Unterschiede in den relevanten Verhaltensrepertoires, weil jede Person einfach nur die ihr sozial zugewiesene Rolle ausführt. Es ergäbe sich ein ähnliches Ergebnis wie bei Roth (2006), der mit seiner Interpretation von Ergebnissen der Hirnforschung den freien Willen zur Diskussion stellt und damit überhaupt die Frage nach einem Verhaltensrepertoire im Sinne einer Wahlmöglichkeit in einer gegebenen Situation.

Foucault zielt hier bereits auf Macht als Beziehungsgeschehen, wie es dann im systemischen Ansatz stärker herausgearbeitet wird.

Levold (2001) und auch Merl (1987) betonen diesen Beziehungsaspekt der Macht, der im relevanten Verhaltensrepertoire vorkommt, insofern dieses ja überhaupt nur im Rahmen eines Beziehungsgefüges und nur in Bezug auf Interaktion festgestellt werden kann.

Überhaupt scheint mir Levolds Begriffsdefinition von Macht sehr gut mit dem „relevanten Verhaltensrepertoire“ zusammenzupassen:

*„Die Ausübung von Macht zielt ... darauf, Einfluss auf die Verhaltenswahl des Anderen zu nehmen und die Kontingenz seines Handelns zu verringern. Die Steigerung eigener Macht besteht umgekehrt darin, die eigenen Wahlmöglichkeiten zu vergrößern,..., und damit die Kontingenz des eigenen Handelns zu erhöhen.“(Levold 2001, S. 114)*

Interessant ist hier auch die Querverbindung zu Kraus' „destruktiver Macht“: Machtausübung bestimmt möglicherweise nicht, was der Betroffene tut, aber sie reduziert die Kontingenz seines Handelns.

Einen viel erfreulicheren , ebenfalls systemischen Begriff von Macht führt Herwig-Lempp (2009) ein:

*„SozialarbeiterInnen sind dann am mächtigsten, wenn sie ihren KlientInnen Macht unterstellen, wenn sie von vorneherein davon ausgehen und einfach voraussetzen, dass ihre KlientInnen über das Vermögen verfügen, Mögliches wirklich werden zu lassen. Ihre Aufgabe ist es, den Machtspielraum der KlientInnen auszuweiten – mit den KlientInnen auszuloten, was (noch) möglich ist. Hierdurch können sie sie „ermächtigen“(S. 37)*

Hier ist Foucaults Idee, dass jeder seine Machtposition selbst herstellt, angesprochen, allerdings in dem Sinne, dass ein/e HelferIn einer Person durch „Unterstellung“ das Bild, das diese von ihrem eigenen relevanten Verhaltensrepertoire hat, in Frage stellen kann und dadurch im Sinne von

Foersters so zu handeln, „dass Du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst!“ (1997, S. 234). Der/die HelferIn kann zwar wieder sein relevantes Verhaltensrepertoire – ganz im Sinne von Kraus (2004) – nicht „instruktiv“ verwenden, das heißt, er/sie kann nicht steuern, was die Person tun wird, wohl aber kann er bewirken, dass die Person die Möglichkeit hat, ihr relevantes Verhaltensrepertoire zu erweitern, die von Foucault angesprochenen „strukturellen Machtverhältnisse“ ein wenig zu verändern.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Der verwendete Systembegriff rekurriert auf die Beschreibung von zirkulären Interaktionsnetzen, von wieder erkennbaren Strukturen. Jedes Verhalten, jede (Inter-)Aktion – nicht nur von Menschen – kann unbemerkt und daher folgenlos bleiben, oder bemerkt und aufgegriffen werden, worauf wiederum eine Reaktion erfolgt, die wiederum aufgegriffen wird – eine Rückkopplungsschleife, eine erkennbare Struktur ist entstanden.

„System“ ist in dieser Sichtweise ein definitorisches Konstrukt, das eine oben beschriebene Struktur in einer den Wahrnehmenden nützlich erscheinenden Weise zusammenfasst. Grenzen zwischen „System“ und Umwelt“ sind dabei brauchbare Illusionen, Vereinfachungen, die es ermöglichen, die Welt zu „verstehen“, indem sie ihr Wiedererkennbarkeit und Berechenbarkeit geben.

Indem wir also „zirkuläre Interaktionsnetze“ als quasistationäre Ausschnitte betrachten, können wir das Verhalten bestimmter Personen in einer bestimmten Situation beschreiben und dort Verhalten vorfinden, das sich wiederholt. Dann können wir weiters beschreiben, wie sich die Verhaltensweisen der beteiligten Personen in zirkulärer gegenseitiger Bedingtheit reproduzieren.

Auf dieser Basis benennen wir Verhaltensalternativen, die ihrerseits bei anderen zu verändertem Verhalten führen, als "relevante Verhaltensalternativen". Diese bestimmen sich dadurch, dass sie möglich sind, einer Person zugänglich, sie lösen unterschiedliches Verhalten bei den Interaktionspartnern aus, und dieses unterschiedliche Verhalten hat relevante Auswirkungen auf die erste Person.

Das „relevante Verhaltensrepertoire“ – die Summe der einer Person verfügbaren „relevanten Verhaltensalternativen“ – bestimmt damit die Einflussmöglichkeiten auf die Umgebung, die eine Person wahrnehmen kann.

Das „relevante Verhaltensrepertoire“ verstehen wir nicht als Beschreibung der Wirkungsweisen von „Macht“, sondern als deren Voraussetzung: ein konsistentes Modell zur Erfassung von autopoietischem Beziehungsgeschehen, innerhalb dessen sich Einflussmöglichkeiten aktualisieren oder auch nicht.

## **LITERATUR**

- Bateson, G. (1969): Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main  
Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital.  
In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten, Göttingen, S. 183-198.

- Foerster, H. v. (1997): Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main
- Foucault, M. (1977): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt am Main
- Herwig-Lempp, J. (2009): Die Macht der SozialarbeiterInnen. Von der Macht, das Mögliche Wirklichkeit werden zu lassen. In: Sozialmagazin Heft 6/2009, S. 32-39
- Kraus, B. (2004) „Instruktive Macht“ vs. „destruktive Macht“ – ein neuer Lösungsweg im Streit um die Machtmetapher. In: BASYS. Berichte des Arbeitskreises für systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision Lfd. Nr.17, Heft 2/2004: 6 – 21
- Levold, T. (2001): Macht und Machtspiele aus systemischer Sicht. In: systeme Jg.15, Heft 2/2001, S. 111-119
- Merl, H. (1987): Familientherapie. Ehe und Familie Heft 4/1987
- Milowiz W.(2005): Wer definiert Macht? BASYS, Lfd. Nr. 18; Heft 1/2005, S. 20-26
- Milowiz, W. (2009): Teufelskreis und Lebensweg. Systemisch denken im sozialen Feld. 2.überarbeitete Auflage. Göttingen
- Roth, G. & K.-J. Grün (Hrsg., 2006): Das Gehirn und seine Freiheit. Beiträge zur neurowissenschaftlichen Grundlegung der Philosophie. Göttingen.
- Simon, F. B. (1999): Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlage einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik. Frankfurt am Main
- Waldrop, M. M. (1993): Inseln im Chaos. Die Erforschung komplexer Systeme. Reinbek bei Hamburg
- Weber, M. (1956/1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 1. Halbband, Tübingen, S. 28

## Bücher

**Fackelmann, Bettina:** Ambivalenz der Macht. Interne Kommunikation des öffentlichen Sektors und ihre Auswirkung auf Veränderungsprozesse. Heidelberg 2010

Dass eine Dissertation über öffentliche Verwaltung spannend auch für nicht unmittelbar am Thema interessierte LeserInnen sein kann, ist ja keine Selbstverständlichkeit.

Wenn aber der erkenntnisleitende Fokus so klar formuliert und so stringent durchgehalten wird wie bei Bettina Fackelmann, wird das Unwahrscheinliche möglich.

Fackelmann interessiert sich für „Veränderungsprozesse von Organisationen und der dabei impliziten Funktion und Rolle interner Kommunikation.“ (S. 37)

Fackelmann stellt sehr detail- und kenntnisreich den öffentlichen Sektor und seine Aufgaben, systemtheoretische Betrachtungen von Organisationskommunikation, eine Auswahl relevanter Change-Management-Ansätze, Kommunikation, Macht und Steuerung in Organisationen dar. Sie schließt mit einer empirischen Untersuchung der Fusion zweier Ämter.

Die Perspektive Fackelmans ist orientiert vor allem an der soziologischen Systemtheorie von Niklas Luhmann. Damit bezieht sie sich theoretisch auf einen Systembegriff, der auf Definitionen, was ein System „ist“, rekurriert.

„Wann und wie bildet sich nun ein System, ab wann kann es als solches gelten? Luhmann... sagt hierzu: <Ein System ‚ist‘ die Differenz zwischen System und Umwelt.><sup>4</sup> Dieses Paradox, in dem das System sowohl als Existenz als auch als Unterscheidungsmerkmal dargestellt wird, verweist bereits auf die Basisoperationen der Unterscheidung eines Systems von seiner Umwelt: Bezeichnen der Existenz und Beobachten der Unterschiede.

Anders als andere Systembegriffe geht die neuere Systemtheorie also davon aus, dass durch die Unterscheidung und damit Bezeichnung des Systems selbst und seiner Umwelt bereits ein System gegeben ist. Es sind weder bestimmte Elemente noch Strukturen oder Prozesse notwendig, allein die Unterscheidung und Bezeichnung durch das System selbst machen seine Differenz zur Umwelt deutlich. Es deutet sich hier weiterhin an, dass notwendige Voraussetzung für die Normenbildung bzw. die Grenzziehung die Selbstreferenz des Systems ist. Diese Selbstreferenz verdeutlicht <Innen> und <Außen>: <Das System ist eine Form mit zwei Seiten.>“ (S. 39)

Die Definition führt das Moment der Versprachlichung und der reflexiven Beobachtungs- bzw. Beschreibungsschleifen in die Konstituierung eines „Systems“ ein. Das System konstruiert sich entlang seiner Grenzen, und solange seine Selbstreproduktion „funktioniert“, bleibt das System auch ein solches.

Handeln und Kommunikation in Organisationen prägen Strukturen, die „sukzessive entstehen und fortwährend reproduziert werden“ S. 114)

Im Rahmen von Veränderungsprozessen sieht Fackelmann in Attraktivität eine Chance, „sinnvolle“ Kommunikation – Luhmanns Diktum „Sinn ist eine sehr potente Technik des Umgangs mit der Komplexität“ folgend - in der Organisation aufrecht zu erhalten.

Sinn ist in ihrem Verständnis dabei *„umfassend individuell von Systemen definierbar, was in letzter Konsequenz auch bedeutet, sich bzgl. „Sinnhaftigkeit“ oder „Sinnlosigkeit“ von herkömmlichen Vorstellungen zu lösen. ... Jedes System operiert für sich genommen also sinnvoll mit dem, was es anhand seiner sachlichen, zeitlichen und sozialen Sinnkriterien „seligiert“ hat. Sinn kann also nicht bewertet werden - „sinnlos“ kann etwas per se nicht sein. Dies impliziert auch, dass andere Systeme die Operation sinnlos finden können und darüber Dissens bestehen kann. Doch all dies ist ganz wertfrei betrachtet sinnstiftende Kommunikation, die das System am Leben erhält.“* (S. 46)

Fackelmanns Fazit, das sie auch im empirischen Teil bestätigt sieht, weist der Produktion von Sinn in Organisationen einen vorrangigen Platz zu.

*„Macht und Struktur in Organisationen sind eng verknüpft mit der Produktion, bzw. dem Erleben des Sinns einer Organisation. Wenn ... der Vermutung nachgegangen wird, dass die erlebte Sinnhaftigkeit meiner Organisation dazu führt, dass auf allen Ebenen weniger Macht mittels ihrer Attribute kommuniziert werden muss, kann sich eine neue, bzw. erweiterte Aufgabe von Kommunikation entwickeln. ... Es werden qualitativ interessantere und für die Organisation und ihr Überleben nutzbringendere Anschlusskommunikationen möglich.“* (S. 166)

Fackelmann bestätigt damit auf hohem Abstraktionsniveau, dass Energie, die nicht auf Beziehungskämpfe verwendet wird, auf anderes – im Sinne des Überlebens produktiveres - Handeln und Kommunizieren verwendet werden kann – womit die Schlussfolgerung eine Brücke zum Modell der dysfunktionalen Beziehung in der Wiener Schule nach Milowitz schlägt.

Das Buch möchte ich vor allem jenen LeserInnen empfehlen, die an einer schlüssigen, gut geschriebenen Darstellung des aktuellen „state of the art“ der systemtheoretischen Organisationstheorien und an deren Umsetzung in eine empirische Untersuchung interessiert sind.

Michaela Judy

## Termine

---

03.06.-04.06.2011	<b>Grundlagen des systemischen Managing Diversity</b> Seminar an der EFH Ludwigsburg – 2. Teil
08.06.2011 19:00	<b>Arbeitsgruppe Literatur bei ASYS:</b> Foucaults Machtbegriff
11.06.2011 15:00	<b>ASYS-Sommerfest</b> mit Tagungsteil
01.07.-3.07.2011	<b>„Diversions - Managing Gender and Diversity“:</b> Beginn des 6. Lehrganges an der technischen Universität Dortmund. <a href="http://www.zfw.uni-dortmund.de/cms/zfw/Medienpool/Downloads/DiVersion2011Beschreibung.pdf">http://www.zfw.uni-dortmund.de/cms/zfw/Medienpool/Downloads/DiVersion2011Beschreibung.pdf</a>
07.07.-09.07.2011	<b>2 x 2 = grün – die Vielfalt systemischer Sozialarbeit.</b> Tagung an der Hochschule Merseburg in Merseburg. <a href="http://www.sysoma.de/tagung/">http://www.sysoma.de/tagung/</a>
31.08.-03.09.2011	<b>Grundlagen-Seminar II: Systemisch denken &amp; beraten</b> der Lehrgänge “Systemisches Aufbaudiplom für Sozialarbeit und soziale Berufe” und “Systemische Supervision” an der VHS Ottakring Wien <a href="http://www.asys.ac.at/fortbildung/inhalte_termine_sv.htm">http://www.asys.ac.at/fortbildung/inhalte_termine_sv.htm</a>
14.10.-15.10.2011	<b>Grundlagen des systemischen Managing Diversity</b> Seminar an der EFH Ludwigsburg – 3. Teil
07.11.-10.11.2011	<b>Grundlagen des systemischen Managing Diversity</b> Seminar am Bundesinstitut für Erwachsenenbildung in Strobl <a href="http://www.bifeb.at/index.php?id=318">http://www.bifeb.at/index.php?id=318</a>
18.11.-19.11.2011	<b>Grundlagen des systemischen Managing Diversity</b> Seminar an der EFH Ludwigsburg – 4. Teil
29.11.-03.12.2011	<b>Theorie und Praxis der Organisation.</b> Seminar der Lehrgänge “Systemisches Aufbaudiplom für Sozialarbeit und soziale Berufe” und “Systemische Supervision” an der VHS Ottakring Wien <a href="http://www.asys.ac.at/fortbildung/inhalte_termine_sv.htm">http://www.asys.ac.at/fortbildung/inhalte_termine_sv.htm</a>

---

---

29.02.-03.02.2012 **Kreatives Intervenieren** . Seminar der Lehrgänge  
"Systemisches Aufbaudiplom für Sozialarbeit und  
soziale Berufe" und "Systemische Supervision" an der  
VHS Ottakring Wien  
[http://www.asys.ac.at/fortbildung/inhalte\\_termin\\_e\\_sv.  
htm](http://www.asys.ac.at/fortbildung/inhalte_termin_e_sv.htm)

---



Bitte darf ich Angst haben?  
Radierung von Natalia Weiss

