

# BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

## Inhalt

Worte der Redaktion .....	3
Lehrsupervision: Zwischen Eigenverantwortung und Fremdbestimmung.....	5
„ Es ist wie es ist“ .....	7
Bücher.....	37
Termine .....	39



Glaube nicht alles, was Du denkst!

(Chinesischer Glückseckstext)

## **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

DSA Renate Fischer

Verleger und Vertrieb:

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

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzungen, Nachdruck, Vervielfältigung jeder Art, Vortrag, Funk- und Fernsehsendungen sowie Speicherung in Datenverarbeitungssystemen, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

## Worte der Redaktion

Liebe KollegInnen,

was gibt es Neues? Renate Fischer und ich haben beschlossen, BASYS ab sofort gemeinsam zu erstellen. Die Arbeitsaufteilung ist noch fließend, man wird sehen, wie sich das am Besten entwickeln lässt.

Jedenfalls ist es erfreulich, wenn Altgediente auch etwas abgeben können. Und ich freue mich, mit Renate zusammenzuarbeiten, weil wir in der Hinsicht schon viele positive Erfahrungen mit einander gemacht haben.

Unsere neuen Lehrgänge sind wunderbar angelaufen, eine große Gruppe (15 Personen) von neugierigen und engagierten Menschen ist wieder unterwegs.

Für eine Teilnehmerin des letzten Lehrganges ist hingegen jetzt endlich Schluss: Wir gratulieren Martina Kampichler zum erfolgreichen Abschluss des Supervisionslehrganges! Ihre Diplomarbeit können Sie in diesem Heft lesen.

Vielleicht darf ich an dieser Stelle kurz davon sprechen, wie engagiert sich unser Ausbilderinnen-Team mit der eigenen Entwicklung (Team, Person und Fachqualifikation) beschäftigt: Wo sonst gibt es eine Ausbildung, deren Trainer sich zweimal im Jahr für eineinhalb Tage zusammensetzen, um Theorie weiterzuentwickeln und sich mit dem Verlauf und den Möglichkeiten der Lehrgangsgruppe auseinander zu setzen.

Dieses Jahr haben wir für uns sogar ein viertägiges systemisches Seminar über Gruppenprozesse organisiert, das sehr viel in Bewegung gebracht hat und sehr lehrreich war. Sie sehen, hier ist immer etwas los.

Selbst unser alljährliches Sommerfest beinhaltet ja immer einen kleinen Fortbildungsteil. Diesmal war es das sogenannte „Seminar“, entwickelt und angeleitet von Renate

fischer, Christian Reiningger und Klaus Kimbacher. Sie stellten in lockerer Folge - zum Teil selbst entwickelte - ungewöhnliche und sehr unterhaltende Übungen zusammen, die ohne direkten Zusammenhang mit speziellen Problemen auf verblüffende Weise entwicklungsfördernd sind oder zu neuen (auch problemlösenden...) Sichtweisen verhelfen.

Sehr zufrieden und psychisch gesättigt konnten wir uns dann dem wunderbaren Buffet, das Sabine Maurer „koordinierte“, und der informellen Aufarbeitung des vergangenen Jahres widmen.

Ich wünsche Ihnen allen, dass Ihnen Ihr Leben auch so viel Freude macht wie mir diese Entwicklungen!

Walter Milowiz

Liebe KollegInnen,

Es ist was es ist, stellte schon Erich Fried in einem seiner bekanntesten Gedichte fest. Und „Es ist wie es ist“ betitelt auch Martina Kampichler ihre Abschlussarbeit und nimmt uns Leser mit auf einen gewundenen Pfad, der wegführt von der energieraubenden Suche nach perfekten Lösungen, hin zur inneren Erlaubnis, auch mal gut genug sein zu dürfen, ganz so wie man eben ist. Anstatt die ganze Welt zu retten, ist hier Loslassen angesagt. Die Aufmerksamkeit wird also ganz bewusst auf das gelenkt, was einfach ist, wie es ist.

Auch in Michaela Judys Rezension zum Buch „Das Ende der Megamaschine“ geht es – wenn auch auf andere Weise - um das, was ist: Politik und Wirtschaft - untrennbar verbunden. Die Entwicklung einer eskalierenden, sich steigernden Rückkoppelung, im Buch unbeschönigt und ernüchternd dargestellt. Doch ganz anders als bei Martina

## Editorial

Kampichler scheint hier der Autor am Ende keinesfalls loslassen zu wollen von der altbekannten Sehnsucht nach einem tröstlichen „Alles wird wieder gut“.

Was tut sich sonst noch in diesem Heft? Klaus Wögerer berichtet von einer länderübergreifenden Tagung zum Thema Lehrsupervision und kommt zu einem für unsere ASYS-Lehrgänge durchaus schmeichelhaften, erfreulichen Schluss: es scheint ganz gut zu sein, wie es ist - in unseren Lehrgängen.

Wie es auch ganz generell gut läuft in unserem Verein. Selbst der Generalsekretär schreibt im Vorwort, dass er zufrieden ist mit der ASYS'schen Entwicklung. Und dass er sich - ganz genau wie ich übrigens - freut über die Erweiterung des Redaktionsteams.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch einmal kurz auf Martina Kampichlers Abschlussarbeit zurückkommen. „Alles, was auf der Welt stattfindet oder nicht stattfindet, hat Einfluss auf alles andere, was noch stattfindet.“, zitiert sie Walter Milowiz, „... wir alle sind vernetzt miteinander, wie entfernt wir

auch voneinander sein mögen.“ Nun, liebe ASYS-Mitglieder, wenn wir ihn hier beim Wort nehmen, dann können wir wohl davon ausgehen, dass nicht nur Walter und ich unsere Vereinszeitschrift gestalten. Egal, ob ihr, liebe Leser und Leserinnen, dem Redaktionsteam Anregungen und Ideen zukommen lasst, ob ihr Beiträge schickt, Leserbriefe schreibt, interessante Termine bekannt gebt, mittels Werbeeinschaltungen eure Arbeit bekannt macht oder aber – ganz im Gegenteil – euch dafür entscheidet, euch eurer Stimme zu enthalten, ihr könnt gar nicht anders, als durch euer Verhalten mitzugestalten, was wir alle zweimal pro Jahr im BASYS zu lesen bekommen. Daher abschließend noch einmal die Feststellung: auch unsere Vereinszeitschrift ist, was sie ist. Und wird künftig sein, was auch immer wir gemeinsam dazu beitragen werden.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen einen angenehmen Jahresausklang und viel Energie und Lebensfreude fürs neue Jahr!

Renate Fischer

## Lehrsupervision: Zwischen Eigenverantwortung und Fremdbestimmung

Nachbetrachtungen zur Lehrsupervisionstagung am 4.- 5 Juni 2015 in Bregenz

Klaus Wögerer

Im Juni 2015 fand erstmals eine Tagung der Berufsverbände aus Österreich (ÖVS), Deutschland (DGSv), Schweiz (BSO) und Südtirol (BSC) zum Thema Lehrsupervision statt. Für mich war dies eine Reise zurück zu meinen sozialarbeiterischen Wurzeln, da ich in Bregenz die SOZAK absolvierte. Der Anreise mit dem Nachtzug folgte ein morgendlicher Blick über den Bodensee vom Pfänder, dem Bregenzer Hausberg. Nach dem Spaziergang hinunter zum See genoss ich in der Vormittagshitze ein kühles Bad im See - erfrischend! Nun konnte es in den gekühlten Räumen im Festspielhaus beginnen.

Lehrsupervision wurde bei der Tagung mehrmals als "das Herzstück" einer Supervisionsausbildung bezeichnet. Als wesentliches Element/ Setting für die Professionsentwicklung einer/eines Supervisorin/ Supervisors.

Mit Beginn von Lehrsupervision in den 1970er-Jahren hat sich diese als ein tradiertes Modell weiterentwickelt und in der Praxis bewährt, ja sogar als wesentliches Setting entwickelt. Nunmehr ist Lehrsupervision ein fixer Bestandteil der Ausbildung von Supervisor/-innen. Eine Idee von Lehrsupervision war es, eine Lernkultur zu entwickeln, die dem Primat der Organisations- und Arbeitseffizienz mittels Selbstreflexion begegnet.

Nunmehr kommt es aber zu interessanten Phänomenen: So wird laut Aussagen von Lehrsupervisor/-innen Lern- und Lehrsupervision häufig verwechselt. Lehrsupervision wird verstanden als "Dabeisitzen" und Hospitieren bei einem/einer Supervisor/-in und

nicht "Selbsttun".

Bestimmte Gruppenthemen, die eigentlich in der Ausbildung Platz finden sollten im Sinne von Reflexion von Interaktionsprozessen, werden v.a. in Hochschulausbildungen in die Lehrsupervision delegiert.

Eine Tendenz der "Methodenkoffermentalität" entsteht bei den künftigen Supervisor/-innen. Zudem kommt es gerade an Hochschulen, auch in einer postgradualen Ausbildung, zu Musterverstärkungen "Lehrer/-in – Schüler/-in" und einer Fokussierung auf wissenschaftliches Arbeiten. Wer beeinflusst wen und wie? Lehrende/r → Lernende/r oder wäre es auch umgekehrt möglich?

Sichtlich führen hier bestimmte Logiken von Lernen und Wissenschaftlichkeit zu Themen- und Problemstellungen, die somit auch für die Lehrsupervision massive Auswirkungen haben und die Idee und das Grundkonzept von Lehrsupervision auch konterkarieren. Die Doppelbewirtschaftung der Ausbildungslehrgänge – Hochschulakkreditierung und ÖVS-Richtlinien – führt nunmehr zu konzeptionellen und settingbezogenen Unpassungen.

So wie der Bodensee die drei Länder verbindet ist auch bei der Lehrsupervision ein Dreiecksvertrag zwischen Ausbildungsträger/-in, Lehrsupervisor/-in und Lehrsupervisand/-in gegeben. Daraus lässt sich die Frage nach der (Eigen)-Verantwortung aller Beteiligten in Bezug auf Kontraktgestaltung und Rückkoppelung ableiten. Die Einbindung von Lehrsupervisor/-innen in die Ausbildungs-

kontexte und somit die Schaffung von Rückkopplungsschleifen gilt es zu klären/regeln, um die Andockungsfähigkeit herzustellen. Zudem ist die Wechselwirkung der Ausbildungsgruppe auf die Trainer/-innen sowie Lehrsupervisor/-innen zu reflektieren und geeignete Interventionen abzuleiten.

Zwei beispielhafte Maßnahmen, die sich daraus ergeben:

- Der/Die künftige Supervisor/-in hat einen Reflexionsbericht zu erstellen und diesen in der Lehrsupervision zu reflektieren. Darauf aufbauend werden Rückkopplungsmöglichkeiten zwischen Lehrsupervisor/-in und Ausbildungseinrichtung geschaffen, damit etwaige Lernthemen/-felder konkretisiert und individuell abgearbeitet werden können.
- Ausbildungsinstitute haben eine Rahmung und konkrete Settings und Austauschformen für Lehrsupervision zu institutionalisieren.

Beides wird bereits bei ASYS in der Supervisionsausbildung seit Jahren umgesetzt und in der Praxis gelebt. Wir vom Trainer/-innenteam von ASYS haben als nichtuniversitäre Ausbildung immer wieder auf die universitären Supervisionsausbildungen "geschickt". Sichtbar jedoch wurde bei der Tagung, dass Hochschulausbildungen doch erhebliche

Problem- und Themenstellungen im Setting Lehrsupervision aufweisen. Die Vorteile einer nichtuniversitären Ausbildung:

- offenere und rein konzept-/theoriegeleitete Lernarrangements und –architekturen
- stärkere Kooperations- und Auseinandersetzungsqualitäten in der Lerngruppe
- mehr Haltungsentwicklungsmöglichkeiten

Durch die Stringenz und Wechselwirkungsberücksichtigungen des Konzepts der Supervisionsausbildung von ASYS wurde die Qualität im Kontext zu den Tagungsinhalten/-themen sehr sichtbar: Eigenverantwortung fördern und fördern; Bestimmtheit in der Auswahl von Theorie, Methodik, Setting und starke Rückkopplung im Lehrgangsteam.

*Beiträge der Referenten und Referentinnen finden Sie auf der BSO-Website unter [www.bso.ch/bildung/tagungen/fachtagung-lehr-supervision-bregenz.html](http://www.bso.ch/bildung/tagungen/fachtagung-lehr-supervision-bregenz.html)*

*Zudem gibt es auch auf der ÖVS-Website einen Bericht:*

*<http://www.oevs.or.at/2015/07/zwischen-eigenverantwortung-und-fremdbestimmung/>*

## „ Es ist wie es ist“<sup>1</sup>

(Erich Fried)

Martina Kampichler

### Vorwort

Es war der 15.3.2009 und ich fuhr mit dem Auto auf der Südautobahn in Richtung „nach Hause“. Gut gelaunt und voll motiviert vom stattgefundenen Seminar ratterte ich mit meinem Auto entlang der Autobahn und hörte gute Musik aus den 70iger Jahren. Ich hatte während der Fahrt genügend Zeit, mir nochmals die wichtigsten Seminarinhalte durch den Kopf gehen zu lassen und freute mich schon auf die praktische Umsetzung.

In Gedanken versunken erschrak ich förmlich als mein Handy läutete. Schnell drehte ich das Radio leiser, suchte mit der rechten Hand in meiner Tasche nach dem Handy und hob ab: „Hallo“.....

Alles was dann geschah, veränderte mein Leben auf eine Art und Weise, wovon ich niemals gewagt hätte zu Träumen. Das erste Mal in meinem Leben spürte ich Hilflosigkeit, Ohnmacht, Überforderung und wie es anfangs aussah, das Ende meines Daseins.

Der Boden unter meinen Füßen versank. Was war mit mir geschehen? Wer war ich nun? Was sollte ich tun? Könnte ich den Alltag noch bewältigen? Wo war mein Leben hingekommen? Hatte ich überhaupt noch ein Leben? Tausende Fragen quälten mich. Ich wollte weg, weit weg, flüchten. Irgendwohin wo mir jemand sagen konnte was geschehen sei!

Also begab ich mich auf die Suche nach Antworten auf meine Fragen, nach Erklärungen und Erkenntnissen und auf ein neues „Ich“. Natürlich sehnte ich mich auch nach einer Lösung für meine Probleme in der Hoffnung es würde alles wieder gut werden. Ich wusste

nur, dass sich ab jetzt mein Leben veränderte und fragte mich in welche Richtung es wohl gehen könnte?! Ingeheim sehnte ich mich nach Weisheit und das mein Leben wieder einfacher werden würde.

### Was ist mein eigener Rucksack?

Jeder von uns hat eine eigene Lebensgeschichte. Von Geburt auf an machen wir unterschiedliche Erfahrungen, die in unserer Seele Platz finden und uns ein Leben lang begleiten. Aufgrund dieser Erfahrungen eignen wir uns verschiedene Verhaltens- und Reaktionsmuster an. Mit diesen Mustern sind wir vertraut und handeln danach. All diese Muster hatten irgendwann mal in unserem Leben Sinn, sonst hätten wir sie uns nicht angeeignet. Im Laufe unseres Lebens wird unser Rucksack durch Erfahrungen größer, mal schwerer, mal leichter, vollgefüllt mit, Enttäuschungen, Kränkungen, Hoffnungen und Erwartungen.

Als ich mich entschied, die Supervisionsausbildung zu machen, fühlte sich mein Rucksack schwer und sehr zerbrechlich an, jedoch voller Hoffnungen endlich „die“ Lösung für all meine Fragen zu finden. Ich wurde vorsichtig. Ich überprüfte die Menschen denen ich begegnete und überlegte, in wie weit ich ihnen vertrauen könnte. Wurde es mir zu heiß, zog ich mich zurück und beobachtete. Stellte sich heraus dass es ungefährlich sei, wurde ich wieder aktiv. Ich wusste noch immer nicht genau wer ich war und was ich wirklich zukünftig wollte.

Doch eines wusste ich sicher, dort weiterzumachen wo ich neue Erfahrungen, Erkenntnisse und Weiterentwicklung erfahren

<sup>1</sup> Diplomarbeit für den Lehrgang „Systemische Supervision und Coaching“ des ASYS

würde um mich neu zu erfinden.

Sehr vieles aus der Vergangenheit wurde für mich wertlos. Ich suchte nach einer für mich passenden Lösung dies als Bereicherung für mein zukünftiges Leben mitzunehmen. Da fiel mir auf, dass ich bereits einen neuen Schritt in meine Zukunft gemacht hatte. Ich wiederholte meine Gedanken: „auf der Suche nach einer für mich passenden Lösung!“ „Ja klar, das war es!“ Ich freute mich, als ich in mir Motivation wahrnahm. Plötzlich spürte ich Freude, Ehrgeiz und sogar Lust auf mein „neues Leben“ in meinem Rucksack aufkommen und sogleich fühlte er sich ein klitzekleines Stückchen leichter an. Ich rannte zum Computer suchte mir das Anmeldeformular für die Supervisionsausbildung von ASYS heraus, sortierte alle Unterlagen die ich dafür benötigte – und schickte die Unterlagen ab mit der Post.

Da kam ich wieder mit meinem Tempo in Kontakt, dass ich von früher gut kannte. Schnell war ich schon immer. Kaum hatte ich eine Idee, wurde sie auf Sinnhaftigkeit überprüft und wenn positiv, sofort in die Tat umgesetzt.

Ich staunte jetzt schon als ich merkte, was ich alles aus meiner Vergangenheit als Bereicherung für meine Zukunft mitnehmen konnte. Mein schnelles Tempo wäre auch weiterhin gut zu gebrauchen. Und noch etwas wurde mir bewusst, ich war bereits im Stande Tempounterschiede wahrzunehmen und selbst zu steuern. Mit dieser Erkenntnis über meinem Rucksack freute ich mich, die Supervisionsausbildung starten zu können.

### **Was ist Systemische Supervision?**

Bevor ich mit der Supervisionsausbildung begann, hatte ich als Teilnehmerin in Einzel- und Gruppensupervision Erfahrung gemacht. Doch mit dem Begriff „Supervision“ hatte ich mich bis dato nicht wirklich

auseinandergesetzt. Ich wusste, dass man mit Supervision Probleme und Konflikte im beruflichen Kontext bearbeiten konnte. Ich persönlich profitierte von der Einzelsupervision mehr als von der Gruppensupervision. Umso mehr staunte ich, als ich mich mit den Begriffen „Systemische Supervision“ auseinandersetzte.

Das Wort Supervision ist übersetzbar mit Über- oder Durchblick, Übersicht, Durchsicht. Es hängt also sehr mit Sehen, Schauen zusammen, etwas von weiter weg, von oben vielleicht, von der Seite anblicken. Es vermittelt auch den Wunsch, durch etwas zu sehen, hindurch zu sehen, trotzdem man mit festerer Materie zu tun hat.

*\*„IST“ ein Wort, das einen Zustand vermitteln will, ein Sein Wort, wie wir in den frühen Schulklassen sagen mussten, kein Tun Wort. Sehen und schauen sind allerdings Tätigkeiten. Manchmal kann Hinschauen sehr anstrengend sein, besonders wenn die Augen müde oder alt sind, dann merkt man dass es Kraft braucht....Und Sehen ist auch nicht nur etwas Passives, so dass ich einfach nur Lichtstrahlen empfangen und damit wäre es fertig. Hier beginnt noch eine Tätigkeit: Die Strahlen werden gefiltert, gebündelt, weitergeleitet als Impulse und dort im Gehirn mit anderen Impulsen verglichen und verbunden und es ergeben sich andere Aktivitäten wie genauer schauen, reden, Muskel aktivieren,...auf das Gesehene muss reagiert werden und vorher muss es gedeutet werden, um bestmöglich reagieren zu können. Da das Ganze meist in Sekundenbruchteilen abläuft unterliegen wir gern der Vorstellung, es wäre eine Einheit eines Tuns, ein Sein Zustand. Unsere Sprache tut das ihre dazu: Wir reden lieber von „es ist so“ als „es geschieht dieses und jenes usw.“ ...So verleitet uns das Wort „ist“ zu denken, dass Supervision wie auf einem Bild*

beschreibbar ist. Supervision ist aber ein Tun und daher braucht es mehrere Bilder, einen ganzen Film vielleicht“.

Aus: <http://www.lehr-bernhard.com/supervision/> (2014)

Es ist natürlich möglich, dass bei einer Verbesserung der beruflichen Kommunikation auch die private davon profitiert.

„Supervision ist wie eine Schleife, die ich einziehe, nachdem ich etwas erlebt und bemerkt habe und bevor ich wieder etwas äußere oder tue. Eine Schleife im Denken und Tun mit einer Person, die mir dabei hilft. Und weil es auch gut sein kann, dass das nicht immer nur Freunde sind“.

Aus: <http://www.lehr-bernhard.com/supervision/index.html> (2014)

„Supervision ist die professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Firmen und Organisationen. Die Supervisorin der Supervisor unterstützt Sie dabei, berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu gestalten. Ziel von Supervision ist es, im Einzelgespräch, im Team oder in der Gruppe berufliche Situationen zu reflektieren und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern“.

Aus: [http://www.oevs.or.at/beschreibung\\_sv.htm](http://www.oevs.or.at/beschreibung_sv.htm) (12.11.2012)

Supervision bietet:

- Reflexions- und Entscheidungshilfe bei aktuellen Anlässen
- Unterstützung in herausfordernden oder belastenden Arbeitssituationen und Konflikten.
- Klärung und Gestaltung von Aufgaben,

Aufträgen, Funktionen und Rollen

- Begleitung bei Veränderungsprozessen und deren Bewältigung
- Innovative Lösungen bei neuen Herausforderungen
- Mobbing- und Burnout-Prophylaxe

„Supervision hilft sowohl der Einzelperson als auch der Gruppe, neue Dimensionen und Möglichkeiten zu entdecken. Durch gezieltes Querdenken und oft überraschendes Fragen initiiert die Supervisorin oder der Supervisor neue Antworten und Lösungen.“

Aus: [http://www.oevs.or.at/beschreibung\\_sv.htm](http://www.oevs.or.at/beschreibung_sv.htm) (12.11.2012)

Supervision ist eine spezifische Beratungsform, die in beruflichen Angelegenheiten begleitend und unterstützend von Menschen genutzt wird. Unter Anleitung einer Supervisorin oder eines Supervisors werden Fragen und Themen, die sich aus den Anforderungen des Berufs ergeben, reflektiert, geklärt und zukünftige alternative Handlungsmöglichkeiten erarbeitet.

„Systemisch ist die Auffassung, dass jede Entwicklung, jedes Geschehen, jeder Zustand immer aktuell von allen Beteiligten gemeinsam erzeugt wird. Systemische Supervision ist Supervision im Bewusstsein systemischer Zusammenhänge: Komplexität, Zirkularität und Selbstreproduktion von Strukturen; Konstruktivismus und Unmöglichkeit der Unbeteiligung: Des Supervisanden, der Supervisandin des Supervisor, der Supervisorin des Klienten, der Klientin und deren Umgebung.“

Walter Milowiz (2011-2014), mündliche Mitteilung nach einer Mitschrift der Verfasserin

Für mich war die Auseinandersetzung mit den Begriffen auf der einen Seite eine geniale Erfahrung jedoch auf der anderen Seite erschreckend. Die Erkenntnis, dass

jedes Geschehen jeder Zustand von allen Beteiligten erzeugt werden würde und das es unmöglich wäre sich nicht zu beteiligen, löste in mir Angst aus. Wie könnte ich mich dann noch schützen wenn ich es für wichtig hielt?! Wäre ich dann Teil der Beteiligung?! Ich überlegte mir, wie ich vor diesem Wissen gelebt hatte und stellte fest, dass es all die Jahre zuvor ziemlich gut gelaufen war - bis zu dem Zeitpunkt damals als auf der Heimreise mein Handy läutete... Wenn ich jedoch die geniale Seite dieser Erfahrung betrachtete, machte es mich neugierig. Womöglich könnte ich in meinem Leben noch mehr bewirken und gestalten als je zuvor. Ja, aktive und bewusste Mitbeteiligung, das klang gut. Diese Erkenntnis packte ich sorgfältig in meinem Rucksack hinein.

## **Systemisch denken und handeln**

### Die systemische Geschichte

*„Der erste Schritt war zu bemerken, dass Wiederholung ein sehr natürlicher Prozess ist, und nicht, wie man meist annimmt, im Speziellen mit Belohnung zusammenhängt: Menschen tun Dinge immer wieder (und öfter) nicht nur, wenn sie dafür belohnt werden.“ (Milowiz, 2009, S. 13)*

*„Gelernt wird nicht solches Verhalten, das Belohnung bringt, sondern solches, das eine „Ablenkung“ von der auslösenden Situation verursacht, etwas, das bewirkt, dass man die Aufmerksamkeit, die „psychische Energie“ auf etwas anderes konzentriert als vorher. Befriedigung eines Bedürfnisses kann eine solche Ablenkung sein, aber ebenso andere plötzlich eintretende Veränderungen der Situation.“ (Milowiz, 2009, S. 14)*

*„Verbotenes bzw. besonders bestrafte Tun zum Beispiel kann so ebenso leicht immer anziehender werden und daher häufiger auftreten wie auch belohntes – ja sogar noch mehr: Gestohlene Kirschen schmecken am*

*besten“.* (Milowiz, 2009, S. 14)

Absichten, können ebenfalls auf diese Thematik der „Ablenkung“ einwirken. So kann ein Erfolg als „Verstärker“ wirken, ein Misserfolg kann aber durch die entstehende Sensation ebenfalls als unbewusster Verstärker wirksam werden – entgegen den Absichten der handelnden Person. (Vgl Milowiz, 2009, S. 14)

*„Insgesamt bedeutet das jedenfalls, dass negative Erlebnisse ebenso wie positive dazu führen können, dass ein Verhalten häufiger auftritt als bisher.“ (Milowiz, 2009, S. 14)*

*„Menschliches Verhalten wird dann am besten verstehbar, wenn man danach sucht, wie sich Verhalten gegenseitig bedingt, und nicht, wenn man über Gedanken und Absichten spekuliert.“ (Milowiz, 2009, S. 15)*

*„Verhalten erklärt sich nicht nur aus einer zurückliegenden Geschichte, sondern kann sich nur dann aufrechterhalten oder wiederholen, wenn die jetzige Situation dies unterstützt.“ (Milowiz, 2009, S. 16)*

Es kam die Zeit, meine Abschlussarbeit zu schreiben. Voll motiviert und gefüllt mit Theorien und persönlichen Erlebnissen machte ich mich an die Arbeit. Ich schrieb und schrieb und es wurde immer mehr. Ich freute mich und ich gab mein bestes in der Hoffnung, eine gute Arbeit zu schreiben. Schließlich wollte ich von der Lehrgangslleitung ein Lob kassieren. Meine Betreuerin jedoch, war mit meiner Arbeit noch nicht zufrieden. Sie fand meine Arbeit ganz gut, doch sollte ich mein Erkenntnisinteresse noch besser auf den Punkt bringen. Ich merkte Widerstand in mir. Ich versuchte immer wieder abzulenken. Ich wollte nicht wahr haben, dass „meine“ Abschlussarbeit nicht gut genug sei! Wieso wollte sie etwas anderes von mir? Ich gab doch mein Bestes! Ich hatte keine Ahnung wovon sie sprach und ich hatte keine Idee

was ich nun schreiben könnte. Doch sie ließ nicht locker. Ich fühlte mich sehr eingeeengt. Dennoch war ich ihr sehr dankbar, dass sie mich mit meinen Grenzen in Berührung brachte. Ich erkannte die Chance darin...

Es war mir äußerst wichtig, eine „gute“ Abschlussarbeit zu liefern. Schließlich wollte ich mich ja weiterentwickeln und etwas „Neues“ lernen. So setzte ich mich erneut an den Computer und begann meine Abschlussarbeit zu überarbeiten.

Das Gefühl der Einengung war mir sehr bekannt und ich gab auch immer mein Bestes! Doch mein Umfeld war mit meinem Besten nicht zufrieden. So gab ich „noch mehr“ als nur mein Bestes. Auch das war nicht gut genug! Ich spürte einen sehr starken inneren Druck der sich aufschaukelte. Gleichzeitig entstand die Sehnsucht aus diesem Teufelskreis auszubrechen. Ich beschloss das zu tun, was ich für richtig und gut befinden würde, unabhängig von der Meinung der Anderen. Setzte ich eine für mich passende Interaktion, folgte die große Herausforderung diese auch auszuhalten. Anfangs quälten mich die Zweifel ob ich auch gut genug wäre. Und „schwupps“ fand ich mich im alten Muster des Gebens wieder. Das ausbrechen aus dem Teufelskreis wurde mit der Zeit einfacher und ich freute mich über diesen Fortschritt. Dadurch veränderte sich meine Erwartungshaltung und das Gefühl „gut genug zu sein“ entwickelte sich und wurde spürbar.

Mit dem Gefühl „gut genug zu sein“ löste sich der Widerstand, meine Abschlussarbeit mit einer neuen Brille zu überarbeiten. Es begann mir wieder Spaß zu machen und die Motivation stieg, mein Erkenntnisinteresse noch besser auf den Punkt zu bringen.

Wir müssen auf bestimmte Interaktionsmuster trainiert sein, damit wir einerseits die Umwelt in entsprechender Weise wahrnehmen

und interpretieren können sowie andererseits zum Muster passende Verhaltensweisen zeigen können.

*„Alles was auf der Welt stattfindet oder nicht stattfindet, hat Einfluss auf alles andere, was noch stattfindet. Das heißt, wir alle sind vernetzt miteinander, wie entfernt wir auch voneinander sein mögen. Und nicht nur die Menschen sind vernetzt, auch alles andere: Steine, Gestirnspositionen und Wetterentwicklungen“. (Milowiz, 2009, S. 15)*

## **Systemtheorie für Praktiker**

### Was ist ein System

*„Systeme“ sind Erfindungen des Menschen, der gerade etwas mehr oder weniger Bestimmtes mit seiner Welt anfangen will. Wir haben irgendwann die Idee von „System“ erfunden und wir haben eine Art Regelsystem erfunden, mit dem man solche „Systeme“ anschauen und irgendwie einteilen kann, um dann damit umgehen zu können. Wenn wir also jetzt die Welt anschauen wollen, können wir diese Idee von System auf die Welt wie einen Filter legen. Dann können wir schauen, wie uns dieser Filter weiterhilft.*

Walter Milowiz, (2011-2014) mündliche Mitteilung nach einer Mitschrift der Verfasserin.

Ein System ist also:

*„Eine Idee, wie man die Welt betrachten könnte. Und jeder kann sich Systeme in die Welt hineindefinieren nach Lust und Laune, um zu sehen, was dabei herauskommt. Und je nachdem, was man da miteinander als System definiert, kommt etwas anderes heraus“. (Milowiz, 2009, S. 25)*

*„Wir wählen also einen Ausschnitt der Welt, irgendwelche Bestandteile oder Interaktionen oder Prozesse, die wir wahrnehmen und ziehen eine Art Grenze darum herum, indem wir diesen Ausschnitt ein „System“ nennen. Wenn wir dieses System dann untersuchen,*

*können wir erkennen, ob uns diese Abgrenzung, diese Definition des Systems, bei unserer Frage, unserem Anliegen weiterhilft oder nicht. Welche Abgrenzung nützlich ist, hängt also von der Fragestellung ab“.* (Milowiz, 2009, S. 25)

### Systemgrenzen in meiner Gruppensupervision - ich als Supervisorin

Betrachte ich nun die 5 Teilnehmer als System und beobachte deren Verhalten und Reaktionen oder sehe ich mich als Teil des Systems mit meinen Reaktionen. Ich könnte dann bei der Fallarbeit die/den FallbringerIn mit ihrem/seinem Fall als System betrachten oder noch weiter ausholen auf die/den FallbringerIn, deren Organisation sowie deren Fall mit dessen Umfeld und mit mir. Grenzen können nur willkürlich gezogen werden. Ich kann nur entscheiden, wo es möglichst praktisch -im Sinne von: nützlich für das Anliegen der/des KlientIn - wäre. Wenn zum Beispiel an einer Interaktionsstruktur FallbringerIn und KlientIn in einer bestimmten Weise beteiligt sind, dann erscheint es mir praktisch, diese beiden gemeinsam als System zu bezeichnen und abzugrenzen. Da es auch eine Wechselwirkung auf die Gruppe und mir hat, ist es wichtig, dass diese Systemgrenzen durchlässig bleiben. Wir (Gruppe und Supervisorin) haben auch Einfluss auf die/den FallbringerIn und die/der FallbringerIn wiederum hat Einfluss auf ihren/seinen Klienten. Der/die KlientIn hat Einfluss auf ihr/sein Umfeld usw..

*„Ein System nennen wir ein „Ding“, das in dieser Form abzugrenzen praktisch ist. Das heißt, dass es für Untersuchung und Handhabung nützlich erscheint, die Interaktionen innerhalb des „Dings“ von denen mit der Umwelt zu unterscheiden. Die Abgrenzung soll uns helfen, das Ding zu handhaben. Wir fragen, wo Interaktionen stattfinden, die*

*Energie und Aufmerksamkeit an sich ziehen, und fassen die Beteiligten zusammen zu einem „System“ ...* (Milowiz, 2009, S. 34)

Meine Supervisorin erzählte mir über ihre Beziehung zu ihrem Partner und das sie sich manchmal wie gelähmt und ratlos fühle. Sie reagiere auf sein Verhalten anders als sie bisher bei ihren anderen Partnern gewohnt war. Diese Verhaltensänderung bereite ihr Unbehagen und Unwohlsein. Sie würde sich gerne wieder so verhalten, wie sie es von früher her gewohnt war.

Ich überlegte, welche Systemgrenzen für die Untersuchung praktisch wären und dass diese Grenzen auch durchlässig blieben. Die Wechselwirkung auf mich und die Klientin behielt ich im Auge, da ich mich als Teil des Systems betrachtete.

Im Gespräch erkannte ich ein Muster von dem auch ich lange überzeugt war, nämlich, die Hoffnung und die Erwartung auf „es wird alles wieder gut“.

Wie konnte ich meiner Klientin klar machen, dass es ist wie es ist!? Dass das Loslassen eine große Herausforderung mit sich brachte? Schließlich wusste ich wovon ich sprach! Als ich meine Gedanken überprüfte erschrak ich als ich merkte, dass ich mich plötzlich hilflos fühlte. Was nun, wenn die Erwartung meiner Klientin nicht erfüllt werden würde? Als der Gedanke „bin ich überhaupt gut genug“ aufkam, begann ich mich über mich selbst zu ärgern! Dieser Ärger war meine Chance, er riss mich aus meinen Gedanken und holte mich zurück zum Anliegen meiner Klientin. Im weiteren Gespräch lauschte ich aufmerksam den Worten meiner Klientin. Die Schwierigkeit des Hineintappens in alte Denk- und Verhaltensmuster kam mir nochmals deutlich ins Bewusstsein. Umso besser konnte ich einen Rückfall in ein altes Muster meiner KlientInnen verstehen.

### Komplementäre, symmetrische und konstante Beziehungen

Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe können beschrieben werden als komplementär oder symmetrisch, abhängig davon, ob die Beziehung der Kommunikationspartner auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit basiert. Bei einer symmetrischen Beziehung sind die Partner einander in ihrem Verhalten ebenbürtig; die Kommunikation ist ausgewogen. Bei der komplementären Beziehung haben die Partner dagegen ein über/untergeordnetes Verhältnis; die Kommunikation beruht auf Unterschieden, die angenommen, anerkannt werden.

Ich begann, meine eigene Kommunikation zu beobachten. Ich staunte sehr, als mir auffiel mit wem ich komplementär und mit wem ich symmetrisch kommunizierte. Angenehm waren für mich die komplementären Beziehungen die auf Unterschiedlichkeit basieren. Ich überprüfte meine Familie, meine Freunde und mein berufliches Umfeld. Schwierig wurde es dann bei den symmetrischen Beziehungen die auf Gleichheit basieren.

Doch was sollte ich tun? Schließlich hatte ich ein Ziel, eine Vorstellung, eine Idee wie etwas sein sollte. Ich befand mich im Machtkampf! Ich wollte mich durchsetzen. Es kostete sehr viel Energie und meine Gegnerin war hartnäckig. Auch sie wollte ihr Ziel durchbringen. Die Situation verschärfte sich und ich merkte, dass das Durchsetzen meines Zieles mühsam wurde. Ich stieß an meine Grenzen und war ratlos. Wie konnte ich bloß aus dieser Sache wieder aussteigen? Da fiel mir ein Satz ein den ich einmal gehört hatte: „Einen Machtkampf sollte man nur dann führen, wenn man sich sicher sei, diesen auch zu gewinnen!“ War ich mir sicher diesen Machtkampf zu gewinnen? Darüber hatte ich gar nicht nachgedacht. Ich grübelte in meinen

Gedanken und merkte, dass ich nie eine Chance gehabt hätte mein Vorhaben auf diese Art und Weise durchzusetzen. Traurigkeit überkam mich und die Erkenntnis mein Ziel aufgeben zu müssen. Ich hatte einen inneren Konflikt. Es ärgerte mich maßlos mein Ziel loszulassen. Es hatte aber auch keinen Sinn diesen Machtkampf weiterzuführen. Ich merkte Erschöpfung. Was würde dabei herauskommen, sollte ich tatsächlich gewinnen! Wäre dann alles wieder gut? Die Vorstellung, dass es danach noch viel schlimmer sein könnte, erschreckte mich.

Ich kämpfte mit dem Aufgeben meines Zieles und mit dem Gedanken Verliererin zu sein. Würde meine Gegnerin den Triumph, den Sieg in der Hand haben? Könnte ich das Aushalten? Gleichzeitig spürte ich Stärke in mir aufkommen. Die Erkenntnis, dass etwas sinnlos, energieraubend und erschöpfend sei, davon loszulassen, würde doch Stärke und Gewinn bedeuten!? Also war ich auf alle Fälle Gewinnerin und Verliererin. Mit Tränen hinter meinen Augen, mit Mut und Wertschätzung „meines Gewinnes“, stand ich meiner Gegnerin gegenüber und ließ ihr den Vortritt! Ich fühlte mich groß und gut genug und doch ein kleines bisschen als Verliererin.

### Positive und negative Rückkopplungen – Homöostase

Ich bemerkte, wie sich die Systemische Denkweise in meinem täglichen Tun einpflanzte. So begann ich mich anders zu verhalten als es mein Umfeld gewohnt war.

Menschen mit denen ich es zu tun hatte, waren es gewohnt von mir sehr viel zu nehmen und ich war bereit sehr viel zu geben. Aus dem „Nehmen“ wurde immer mehr und aus dem „Geben“ wurde noch mehr. Diese positive (steigende, eskalierende) Rückkopplung hielt sich über viele Jahre aufrecht.

Nach außen hin machte es den Eindruck, die Beziehung sei im Fließgleichgewicht (Homöostase) „Geben“ und „Nehmen“. Ich investierte meine gesamte Energie in das „Geben“. Es begleitete mich der Gedanke „ich sei nicht gut genug“! Dabei fühlte ich in mir einen steigenden Druck.

Damals war mir unklar, was die Folgen dieses steigenden Druckes sein konnten. Bei dieser Eskalation habe ich meine Grenzen wahrgenommen und mein gesamtes Leben und mich als Person in Frage gestellt. Um diese Eskalation auszuhalten flüchtete ich und zog mich zurück. Ich brauchte sehr viel Zeit um über vieles nachzudenken und wusste, dass sich mein ganzes Leben verändern würde. Es war ein langer Prozess des Loslassens gekoppelt mit Ärger, Wut, Traurigkeit, Kränkung, Vergebung, Würdigung, Wertschätzung und Akzeptanz. Ich wurde immer wieder mit meinen alten Mustern konfrontiert. Besonders gefordert wurde ich beim Abgrenzen und bei Grenzüberschreitungen. Ich wollte endlich „gut genug sein“ auch wenn die Erwartungen der anderen und meine eigenen Erwartungen nicht erfüllt wurden.

In der letzten Einheit der Gruppensupervision sprachen wir über die formulierten Ziele zu Beginn der Supervision und die erreichten Ziele sowie über die Sinnhaftigkeit der Gruppensupervision. Den Teilnehmerinnen war bis zu Beginn der Supervision, der Supervisionsprozess unbekannt. Einige erzählten begeistert über den Fortschritt und über neue Erkenntnisse und waren dem Wunschziel nähergekommen. Dann gab es eine Teilnehmerin die empfand die Gruppensupervision als sehr mühsam und anstrengend. Bei ihr habe sich gar nichts verändert und sie hätte sich mehr erwartet. Ihre Ziele könne sie auch ohne Supervision erreichen wenn sie wollte. Ich lauschte gespannt auf ihre Worte und

beobachtete meine inneren Reaktionen. Zuerst merkte ich ein wenig Ärger doch dann drängte sich bei mir die Frage auf, wieso sie dann an der Gruppensupervision teilnahm die ja freiwillig war? Sie meinte, sie sei neugierig und hätte etwas versäumen können. Mit dieser Antwort war ich völlig zufrieden. Ich fühlte mich gut genug auch wenn ich ihre Erwartung nicht erfüllen konnte. Sogar noch mehr, ich wollte ihre Erwartung gar nicht erfüllen! Ich freute mich über meine eigene Entwicklung und war stolz auf mein neues ICH.

Ich habe gelernt, mir positive Rückkopplungen bewusst zu machen und bei Situationen die sich zuspitzen rechtzeitig auszuweichen bzw. zu deeskalieren. Ich überprüfe die Rückkopplungen auf Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit sowie deren Folgen für mein weiteres Leben. Dabei ist mir der Ausgleich zwischen „Geben“ und „Nehmen“ sehr wichtig geworden (Homöostase = Fließgleichgewicht).

Die negative (abschwächende) Rückkopplung im oben angeführten Beispiel durch reduzierteres „Geben“ (weniger Energie) könnte eine Eskalation verhindern. Vorausgesetzt, man ist sich dessen bewusst.

Noch immer war ich davon überzeugt, dass ich mit all diesem Wissen mein Leben in Ordnung bringen könnte. Erworbenes Wissen so einzusetzen, dass all die Probleme aus der Vergangenheit „geheilt“ wären?! Das wäre gut doch irgendwie kam mir der Gedanke komisch vor, wär ich dann nicht ein „Wunder-Wuzi“?? Was ist mit all den Leuten die „Wissen und Weisheit“ schon viel früher als ich erfahren durften? Hatten die ihr Leben wieder in Ordnung gebracht? Wieso wusste dann niemand davon?

### Zirkularität

Zirkularität ist die gegenseitige Bedingtheit

alles Geschehens.

In der Zirkularität ist immer die Interaktion (das Lebendige), die Stabilität ist immer Illusion.

Jede Aktion ist eine Wirkung von etwas und Wirkung hat wieder Wirkung.

Jede Wirkung ist zugleich Ursache für die nächste(n) Wirkung(en).

Zirkularität: Interaktion – Wechselwirkung – keine Stabilität – Zuschreibung – Redundanzen

Eine Zuschreibung ist eine Beschreibung mit einem offenen Ende. Die Zuschreibung von einer Person hat eine Wirkung auf ihr/sein Gegenüber und die Zuschreibung dieses Gegenübers hat wieder Wirkung auf diese Person.

Redundanzen sind Wiederholungen und die Wiedererkennbarkeit schafft Struktur.

Zum Beispiel: das tägliche Frühstück

In der Supervision wird mit Zirkularität gearbeitet. Die Rückkoppelung wird als Diagnoseinstrument verwendet. Diagnostiziert wird die Interaktion und nicht die Personen.

Person A beschwert sich über Person B, aufgrund dieser Beschwerde reagiert Person B auf Person A mit Angriff das wiederum löst in Person A Wut aus und wird der Person B gegenüber aggressiv, daraufhin mischt sich Person C ein usw..

Als Supervisorin ist dieses Instrument sehr hilfreich, da die Interaktionen zwischen den Personen genauer betrachtet werden und dadurch neue Handlungsmöglichkeiten sichtbar werden können. All meine Erfahrungen die ich während der Ausbildung gesammelt habe, habe ich in meinem Umfeld ausprobiert und geübt. Ich habe sehr oft gestaunt, wie mein Umfeld reagierte – mal positiv mal negativ.

### Wirklichkeitskonstruktion

„Ein System ist nicht ein Etwas, das dem Beobachter präsentiert wird, es ist ein Etwas, das von ihm erkannt wird“ (Maturana, 1982, S. 175).

Ein System wird nicht als etwas angesehen, das es „gibt“, sondern als etwas, von dem nur dann sinnvoll gesprochen werden kann, wenn man es in Beziehung zu demjenigen sieht, der es erkennt. Die Beobachterin und der Beobachter fällt die Entscheidung darüber, wie die potenziell unbegrenzte Komplexität eines Ökosystems in Subganzheiten wie zum Beispiel „Mensch“, „Familie“, „Verhalten“ aufgeteilt werden soll. Wirklichkeit kann nie als von Ihrem Betrachter losgelöst gesehen werden. Das heißt nicht, dass es keine Realität „an sich“ gibt, sondern dass es sinnlos ist, von ihr zu sprechen, wenn man nicht auch den konstitutiven Prozess der Wechselwirkung zwischen dem erfahrenden System (Beobachter) und dem zu erfahrenden System berücksichtigt. (Vgl. Günther Schiepek, 1987)

Im Alltagsverständnis betrachten wir die Welt als „naive Realisten“ und sind uns selten bewusst, wie sehr wir diese selbst, im Verbund mit anderen, kontinuierlich gemeinsam konstruieren. Die Sehnsucht danach, dass es einfache und erklärbare Sachverhalte in der Welt „gibt“, die man feststellen und als wahr identifizieren kann, ist beträchtlich (Kriz u. von Schlippe, 2011, zit. n. von Schlippe / Schweitzer, 2012, S. 146). Menschen erfahren ihr Leben dann als „kohärent“, wenn sie es als sinnvoll konstruieren können, wenn sie in ihrer Lebenswelt Ordnung und Vorhersehbarkeit erleben – natürlich nicht jeder für sich allein, sondern eingebettet in komplexere soziale Welten, deren Sinnkonstruktionen er teilt.

Kernfrage des Konstruktivismus ist, auf wel-

che Weise wir aktiv an der Konstruktion unserer eigenen Erfahrungswelt Anteil haben, wie wir also Ordnung, Stabilität und Vorhersehbarkeit der Alltagswelt selbst (mit anderen zusammen) herstellen. Die Ordnung der Welt entsteht aus dieser Sicht erst im Akt des Erkennens, durch das Vornehmen von Unterscheidungen. Wir sind darauf angewiesen, Konzepte, „Landkarten“ (Seele, Körper, Familie etc.) über die Welt zu entwickeln, die uns das Zurechtfinden erleichtern.

*„Bei unserer Wahrnehmung der Welt vergessen wir alles, was wir dazu beigetragen haben, sie in dieser Weise wahrzunehmen“ (Varela, 1981, S. 306). Noch radikaler formuliert es Heinz von Foerster, für den die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, unsere Erfindung ist (ebd. 1981, S. 40).*

Für mich als Supervisorin heißt das, wir sind in einem hohen Ausmaß persönlich verantwortlich für das, was wir als „wirklich“ oder „wahr“ ansehen. Die Entscheidung für ein Modell kann nämlich nicht aufgrund von „richtig“ und „falsch“ fallen, sondern nur aufgrund einer bestimmten Vorstellung von „richtig“ und „falsch“. Deshalb ist es wichtig zu prüfen, wie angemessen und wie ethisch vertretbar unterschiedliche Sichtweisen von Wirklichkeit sind. Aus einer systemischen Weltansicht folgt daher die Achtung vor allen Versuchen, die Komplexität der Welt zu reduzieren und in Konzepte zu fassen, die als Landkarten Handlungsleitlinien bieten. Es ist die Art der Fragen der Supervisorin des Supervisors, die darüber entscheidet, ob sich ein Teilchen als Teilchen zeigt oder als Welle.

*„Bei zwischenmenschlichen Beziehungen ist es leichter einen Wirklichkeitsbegriff zu akzeptieren, der nur auf den jeweiligen Beobachter bezogen Sinn ergibt. Es handelt sich um die Beziehungsrealität“ (Stierlin, 1988,*

*zit. n. von Schlippe / Schweitzer, 2012, S. 147)*

*„Selbst das, was wir als fest und unverrückbar erleben, ist ein Prozess, ständig in Bewegung. Die Forscher des letzten Jahrhunderts berichten von tiefen Erschütterungen, da sie ihr gesamtes Bild einer festgefügt Wirklichkeit infrage gestellt sahen: Stabilität wurde zum eigentlich erklärungsbedürftigen Sonderfall, Veränderung zu dem stets zu erwartenden“ (Heisenberg, 1955, zit. n. von Schlippe / Schweitzer, 2012, S. 147-148).*

Ich erlebte tiefe Erschütterungen aufgrund meiner persönlichen Weiterentwicklung und stellte mich und meine Wirklichkeit in Frage. Als ich mit meinen Grenzen konfrontiert wurde erlebte ich ein hohes Maß an Überforderung und Hilflosigkeit. Damals ging ich davon aus, dass das Leben so wie ich es wahrnahm und lebte, stabil und in Ordnung sei. Plötzlich stand ich vor einem Scherbenhaufen. Ich reagierte mit Flucht und zog mich zurück. Gleichzeitig flackerte in mir im Hintergrund die Neugierde auf. Ich wollte erfahren, was geschehen war. Ich war überzeugt, dass diese Erschütterung mein zukünftiges Leben in irgendeiner Form bereichern würde. Da wurde mir klar, dass nichts mehr so sein konnte wie es einst war! Noch besser, ich wollte diese Veränderung, da meine alte Wirklichkeitskonstruktion mich einzuzwingen begann bzw. mich schon sehr einengte. Es folgten viele Prozesse des Loslassens. Immer wieder nahm ich meine Grenzen wahr und es kostete mir sehr viel Energie weiterzumachen im Bewusstsein, dass es kein Zurück mehr gab.

In der Supervision achte ich auf die einzelnen Ziele der TeilnehmerInnen und auf das Ziel des Teams. Schließlich soll das Team arbeitsfähig bleiben. Wieviel Veränderung

braucht ein Team um Entwicklung wahrzunehmen und daraus zu profitieren bzw. wie bereit sind die einzelnen Teammitglieder sich auch weiterzuentwickeln um altes loszulassen?! In welcher Geschwindigkeit kann sich das Team weiterentwickeln? Welche Tempounterschiede gibt es unter den TeilnehmerInnen? In meiner Gruppensupervision sah ich die Entwicklung einer Teilnehmerin darin, dass sie zwar Supervision als sehr anstrengend empfand, jedoch die Neugierde etwas zu versäumen war in allen Einheiten präsent. Meine Herausforderung in der Supervision war mein eigenes Tempo. Hatte ich das Gefühl die Supervision sei langsam und schleppend dann war das Tempo gerade richtig. Kam ich so richtig in Fahrt und es fühlte sich wie ein „Railjet“ an, erschrak ich und zog die Notbremse.

Die Erkenntnis, dass das Leben ständige Veränderung mit sich bringt, gibt mir wieder Sicherheit. Sicherheit, dass nichts so bleiben werde wie es die Momentaufnahme zeigt, Sicherheit dass viele Situationen immer wieder veränderbar sind und dass Veränderung die Möglichkeit mit sich bringt, alten Ballast loszulassen!

Meine (unsere) Wirklichkeit ist also nicht das Ergebnis eines persönlichen, einsamen Prozesses, sondern ist als ein Phänomen der Erzeugung von Konsens zu sehen. Wirklichkeit entsteht im Dialog, im gemeinsamen Sprechen, oft in einem langen Prozess von Sozialisation und Versprachlichung. Systeme konstruieren gemeinsame Wirklichkeiten als Konsens darüber, wie die Dinge zu sehen sind. Wenn ihnen dies gelingt, fördert das oft das Erleben von Glück und Zufriedenheit. Das bedeutet aber nicht, dass alle Mitglieder einer Familie die gleiche Sicht der Dinge teilen oder teilen sollten.

Aus einer konstruktivistischen Sicht sozialer

Systeme ist „Verstehen“ eher die Ausnahme, sind „Missverständnisse“ eher die Regel. Wenn akzeptiert wird, dass es keine Wirklichkeit und keine Objektivität „gibt“ dann wird die abweichende Perspektive des anderen mit Neugier statt mit Wertung aufgenommen.

### Interaktionsmuster verschieden ausgeprägt

Ich sitze in meinem Büro und warte auf meinem Klienten. „Hat er mich heute schon wieder versetzt?“, dachte ich mir. „Das kann doch wohl nicht sein“, ging es in meinen Gedanken weiter und ich beobachtete mich als ich zum Telefon griff. Es ist immer dasselbe mit ihm. Wir vereinbaren einen Termin, er kommt nicht, ich rufe an vereinbare mit ihm einen neuen Termin und er lässt mich wieder sitzen.

Dieses Muster kommt mir sehr bekannt vor. Ein Interaktionsmuster bei dem ich meinem Klienten hinterher laufe. Und wenn ich genau nachdenke, lauf ich nicht nur meinem Klienten hinterher sondern auch anderen Personen. Diese komplementäre Beziehung reicht mir. Ich bin die Aktive (greife immer wieder zum Telefon und vereinbare Termine) und mein Klient ist passiv (wartet auf Anruf und hält vereinbartes nicht ein). Nach drei ungenützten Terminvereinbarungen mit meinem Klienten wird es mir endlich zu „bunt“. Ich beschließe, mich nicht mehr um den Termin zu kümmern. Es liegt in der Verantwortung meines Klienten Termine einzuhalten, ansonsten wird er mit Konsequenzen rechnen müssen, die zu seinem Nachteil sind.

Was passiert mit diesem Interaktionsmuster?

Entweder wird der Klient aktiv und meldet sich von selbst zwecks Terminvereinbarung, da ihm diese Situation (Bewährungshelferin ruft nicht mehr an) komisch vorkommt oder

die Beziehung zur Bewährungshelferin interessiert ihn sowieso nicht und es kommt zum Kontaktabbruch. Genauso ist es möglich, dass der Klient sich zwecks Terminvereinbarung meldet, einen Termin ausmacht und erneut zum vereinbarten Termin nicht erscheint. In meiner Arbeit mit Menschen ist es meine Aufgabe immer wieder die laufenden Interaktionsmuster zu überprüfen um eventuelle „Teufelskreise“ (Vgl. Milowiz, 2009) zu erkennen und zu unterbrechen.

Im oben angeführten Fall hat sich der Klient nicht mehr gemeldet und es kam zum Kontaktabbruch. Ich schrieb an das Gericht einen Bericht und der Klient musste mit Konsequenzen rechnen.

Als ich meine Erschütterung erlebte, wurden mir verschiedene Beziehungsmuster bewusst, die ich ab sofort nicht mehr leben wollte und konnte. Ich hatte vor, die Verantwortung dorthin zurückzugeben, wo sie auch hingehörte. Ich hatte keine Ahnung, was das für Auswirkungen auf mich und mein Umfeld haben könnte. Ich war überzeugt, endlich die passende Lösung für meine Herausforderungen gefunden zu haben. Ich fühlte die Schwierigkeit des Loslassens und ertappte mich immer wieder beim Hineinschlittern in ein altes Beziehungsmuster. Die Reaktionen meines Umfeldes waren für mich anfangs sehr schwer aushaltbar und ich kämpfte mit dem Abgrenzen. Es wurden mir Schuldzuweisungen zugeschrieben und Unverständnis entgegen gebracht. Immer wieder wurde ich mit dem Muster „bin ich auch gut genug“ konfrontiert. Meine Reaktionen waren für mein Umfeld neu und nur wenige konnten damit etwas anfangen. Ich befand mich in einer Ambivalenz zwischen Erkenntnis, Schuldgefühlen und Weitermachen. Es riss mich hin und her. Ich wollte für mich endlich gut genug sein auch wenn die Erwartungen

der anderen nicht erfüllt wurden.

Wenn ich meine verschiedenen Beziehungsmuster betrachte, erkenne ich die Vielfalt an Möglichkeiten. Sogar in jeder einzelnen Beziehung gibt es mehrere Interaktionsmuster.

Durch die Veränderung eines Musters entstehen wieder neue Möglichkeiten die wieder neue Optionen mit sich bringen. Das bedeutet, es gibt viele Lösungen die zwar in der Momentaufnahme eine Wirkung haben und gleichzeitig ergeben sich weitere Handlungen und Interaktionen. Ich trage für meine Reaktionen die Verantwortung unabhängig davon, wofür ich mich entscheide. Ich habe durch meine Entscheidung einen Einfluss auf weiteres Geschehen ohne zu wissen, ob mein Gegenüber mitspielt, weiterspielt oder aussteigt. Die Erkenntnis viele Handlungsmöglichkeiten zu haben um mein Leben vielfältig gestalten zu können, bereichert mich, dennoch engt es mich ein mich für eine Variante entscheiden zu müssen, da offen bleibt, ob es die „richtige“ Entscheidung ist. Diese Erkenntnis erweckt in mir Enttäuschung. Enttäuschung einerseits, dass es „die einzige Lösung oder Interaktion“ nicht gibt und dann habe ich das Ergebnis und andererseits, dass ich nach jeder Interaktion wieder am Anfang stehe und aus vielen weiteren Handlungsmöglichkeiten mich für eine weitere Interaktion entscheiden muss (darf). Und entscheide ich mich für keine Interaktion, dann habe ich mich für eben diese entschieden. („Man kann nicht nicht kommunizieren“, Watzlawick, 2011)

Noch immer keimte in mir die Hoffnung die Lösung für alle meine Probleme zu finden. Die Unstabilität des Lebens im Bewusstsein zu haben schmerzte mich, gefolgt von Enttäuschung, Verunsicherung und Trauer. Von der Vorstellung, der Idee bzw. der festen Überzeugung Lösungen zu finden damit

Probleme zu meiner äußersten Zufriedenheit gelöst werden konnten und alles wieder gut werden würde, begann ich mich zu verabschieden!

Was also ist mein Auftrag dann als Supervisorin? Erwarten sich die Menschen nicht, so wie ich, von einer Supervisorin/eines Supervisors konkrete Lösungen für ihre Probleme und Konflikte? „Falle!!“, steigt in mir der Gedanke auf, natürlich weiß ich das nur ich meine Probleme und Konflikte lösen kann und kein anderer! Aber was bedeutet das genau? Ist dann alles wieder gut und leichter? Heißt es nicht, Ziel von Supervision ist es, im Einzelgespräch, im Team oder in der Gruppe berufliche Situationen zu reflektieren und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern?

Nochmals ganz langsam, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern. Wie mache ich den Teilnehmerinnen und Teilnehmer dies klar ohne dass sie dann enttäuscht sind? „Falle!!“, durchdringt es in meinem Kopf, „oder ist die Enttäuschung Teil dieses Prozesses?“ Ist es meine Enttäuschung? Wie kann ich diese Enttäuschung in meiner Arbeit nutzen? Ja, ich habe meine Herausforderungen konstruktiv bewältigt und Veränderungsprozesse aktiv gesteuert! Bin ich jetzt glücklicher? Ist jetzt alles wieder gut? „Nein“, lautet meine Antwort, es ist nicht alles wieder gut sondern es ist alles anders geworden! Dieses „anders“ ist nun ein Zustand der mir vorher unbekannt und unbewusst war. Jetzt kommt Bewegung in meine Gedanken. Das könnte dann die Ver-

änderung sein, der neue Weg, das mir einst Unbekannte! Das würde bedeuten, dass das „es wird alles wieder gut“ zu meiner alten Vorstellung (altes inneres Bild) von Problemlösung gehören würde! Weil dann würde ich so weitermachen wie immer und nichts hätte sich verändert. In meinem neuen Bewusstsein jedoch ist Unstabilität und ständige Veränderung bereits verankert. Dies wiederum vermittelt mir das Gefühl von Sicherheit. Die Enttäuschung und die Trauer ist also ein Prozess um den Rest meines alten inneren Bildes loszulassen!

### Gruppenentwicklungsprozess nach Tuckman

Sobald sich eine Gruppe von Menschen bildet, startet der Gruppenentwicklungsprozess. Dieser ist bei jeder Gruppe gleich, egal, um welche Art von Zusammenkunft es sich dabei handelt. Der Prozess wurde ursprünglich von Tuckman (1965) in vier Phasen gegliedert. Stahl (2002) erweiterte den Prozess um eine weitere.

- Gründungsphase (Forming)
- Streitphase (Storming)
- Vertragsphase (Norming)
- Arbeitsphase (Performing)
- Orientierungsphase (Re-Forming)

#### Gründungsphase (Forming)

Die erste Phase ist die Kennlernphase. Hier treffen die Gruppenmitglieder zum ersten Mal aufeinander. Typisch für diese Phase ist, dass jedes Individuum die verschiedenen Charaktere innerhalb der Gruppe analysiert und sich selbst in die Gruppe einordnet. Es werden erste Kontakte geknüpft, um ein Zugehörigkeitsgefühl aufzubauen. Jeder Teilnehmer trifft subjektive Annahmen über die anderen Personen in der Gruppe aufgrund ihrer äußeren Erscheinungsbilder bzw. des

ersten gewonnenen Eindrucks.

In dieser Phase werden allgemeine Fragen geklärt, wie:

- Spricht man per Sie oder per Du?
- Gibt es Voraussetzungen oder Regeln?
- Wo ist mein Platz in der Gruppe?

Diese Phase ist geprägt von der Unsicherheit der einzelnen Individuen. Jeder möchte mit jedem gut auskommen, die Teilnehmer sind zurückhaltend und fordern nicht viel. Der Gruppenleiter präsentiert die offiziellen Ziele und definiert mit den Teilnehmern allgemeine Regeln über die Umgangsformen und Arbeitszeiten innerhalb der Gruppe. Die Kommunikation in dieser Phase verläuft friedlich und ruhig. (Vgl. Jenny 2001, Stahl 2002).

#### Streitphase (Storming)

Nachdem sich die Gruppenmitglieder untereinander kennengelernt haben, wurde das erste große Ziel erreicht, nämlich das Dazugehören zur Gruppe. Danach beginnt die Streitphase, in der sich jeder Teilnehmer innerlich von den anderen Teilnehmern abzugrenzen versucht. Das Ziel des Formings ist zu erkennen, was innerhalb der Gruppe konform ist, welche gemeinsamen Ziele also von jedem einzelnen Teilnehmer angestrebt werden. Im Storming kristallisieren sich dann die unterschiedlichen Wege heraus, wie die Teilnehmer dieses gemeinsame Ziel erreichen wollen. Hier prallen differenzierte Wirklichkeitsbilder (Vgl. Watzlawick 1976-2006) aufeinander und verbergen den dahinter liegenden Konsens der Formingphase. Es ist die Phase, in der die Masken abgelegt werden, hinter denen sich die unsicheren Individuen im Forming versteckt haben.

Es bilden sich Untergruppen, deren Vertreter in konformen Wirklichkeiten leben. Geprägt ist diese Phase von Machtkämpfen, durch

die die Teilnehmer ihre Rolle innerhalb der Gruppe erlangen (Vgl. Jenny 2001, Stahl 2002). Mir erscheint es vor allem in dieser Phase angebracht, dass sich die Teilnehmer untereinander aktiv zuhören. Dadurch könnte die notwendige Umgebung geschaffen werden, in der verschiedene Weltanschauungen verstanden und akzeptiert werden und niemand müsste seine eigene Ideologie aufgeben.

#### Vertragsphase (Norming)

In der dritten Phase werden die Konflikte des Stormings gelöst. Das heißt, es wird nach einer allgemein zufriedenstellenden Problemlösung gesucht. Die Gruppenteilnehmer bauen zwischen ihren imaginären Gruppeninseln Brücken und schließen Kompromisse. Die Stimmung innerhalb der Gruppe wird zunehmend freundlicher. Diese Phase ist geprägt von einer offenen Kommunikation. Jeder Teilnehmer entscheidet für sich, auf welches seiner persönlichen Ziele er zugunsten des Gruppenziels verzichten und welche sich daraus entwickelnden Restriktionen er akzeptieren kann. Zudem sollte im Norming jedem Gruppenmitglied klar sein, welche Ziele es innerhalb der Gruppe erreichen wird. Aus dieser Vertragsphase entsteht eine leistungsfähige Gruppe. Einen idealen Abschluss dieser Phase bildet eine Blitzlichtrunde, in der jeder Teilnehmer aufgefordert wird, seine momentane Stimmungslage zu präsentieren. Wenn sich herausstellt, dass alle Mitglieder mit der Gruppenentscheidung zufrieden sind, kann die nächste Phase eingeleitet werden. (Vgl. Jenny 2001, Stahl 2002).

#### Arbeitsphase (Performing)

Die vierte und (laut Tuckman) letzte Phase des Gruppenentwicklungsprozesses ist die Performingphase. Jetzt ist der Zeitpunkt erreicht, an dem die Gruppe anfängt effektiv

zusammenzuarbeiten. Jeder Teilnehmer wird mit seinen Stärken und Schwächen konfrontiert. Die Schwächen einer Person werden durch die Stärken einer anderen kompensiert. Die Teilnehmer helfen sich untereinander. Das Gruppenklima ist geprägt von Konzentration, Zielorientierung, Leistung, Verantwortung, Vertrauen und Harmonie. In dieser Phase werden sich etwaige Defizite der vorhergehenden Phasen herauskristallisieren.

Das heißt, es wird sich zeigen, ob die Gruppe genug Zeit gehabt hat, sich gegenseitig kennen zu lernen, ob im Storming tatsächlich alle Konflikte ausgetragen wurden und ob die für allgemein akzeptiert erklärten Vereinbarungen sich auch als solche beweisen. (Vgl. Jenny 2001, Stahl 2002).

#### Orientierungsphase (Re-Forming)

Die dem Tuckman-Modell von Stahl (Vgl. Stahl 2002) hinzugefügte letzte Phase des Gruppenentwicklungsprozesses ist die Orientierungsphase. Diese wird automatisch dann eingeleitet, wenn ein Ziel erreicht wurde und somit ein Arbeitsschritt sein Ende findet. Diese Phase – wie aus dem Namen bereits zu erkennen ist – ist mit dem Forming verwandt. Wiederum ist das Gruppenklima von Unsicherheit und Zurückhaltung geprägt. Die Gruppe organisiert sich aufgrund der bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen neu und startet den nächsten Arbeitsschritt in einem neuen Prozessablauf. In der Re-Formingphase werden die festgelegten Regeln überprüft und gegebenenfalls neu abgestimmt.

Das Kennen und Reflektieren der formellen und informellen Spielregeln sind die Grundvoraussetzungen, um im Teambuilding erfolgreich sein zu können. Jedes Team schafft und formt seine eigene Teamkultur, die auf spezifischen Normen beruht. Diese Normen

bzw. die Einhaltung dieser bestimmen das Verhältnis zwischen Inklusion (Einschluss in das Team) und Exklusion (Ausschluss aus dem Team). (Vgl. Tuckman, 1965)

Ich bekam den Auftrag einer Langzeittherapieeinrichtung für Männer im Suchtbereich Alkohol, Gruppen-Konfliktlösungsstrategien zu erarbeiten. Diese Gruppe bestand aus ca. 10 bis 15 Personen. Es handelte sich um eine offene Gruppe, da immer wieder Neuzugänge und durch Rückfall Abbrüche stattfanden. Die Gruppe befand sich ständig im Forming und Storming. Nur die durchhaltenden (abstinenten) Personen blieben für einen längeren Zeitraum in der Gruppe. Der Wunsch der Gruppe, völlige Abstinenz mit dem Ziel verschiedenste Methoden und Alternativmöglichkeiten kennenzulernen, die die Abstinenz fördern und aufrechterhalten würden.

Was erwarten sich diese suchtkranken Männer von mir? Ein „besseres, leichteres“ Leben ohne Alkohol? Und werden sie enttäuscht sein, wenn das Leben dadurch nicht besser oder leichter geworden ist?

Ich kannte sehr gut Enttäuschungen wenn die eigenen Erwartungen nicht erfüllt wurden. Ich fragte mich, ob ich gut genug wäre diese Herausforderung anzunehmen. Frustrierte, alkoholranke Männer, die nicht mehr wussten, wie es weitergehen könnte oder sollte. Deren gesamtes Leben in Frage gestellt wurde. Diese Gedanken kamen mir sehr bekannt und vertraut vor. Ich durchlief selber so einen ähnlichen Prozess mit der Hoffnung, eine für mich passende Lösung zu finden. Hatte ich für mich eine Lösung gefunden? Plötzlich bekam ich das Gefühl „gut genug zu sein“ diesen Auftrag anzunehmen und freute mich auf die bevorstehende Herausforderung.

## Interaktion in der Supervisionsgruppe wahrnehmen

In den ersten Supervisionsausbildungsmodulen war ich von einer großen Unsicherheit geprägt. Viele Fragen drängten sich an die Oberfläche. „Was erwartet mich hier? Wie sind die Menschen mit denen ich in den nächsten 3 Jahren zu tun habe? Werde ich es aushalten und durchhalten? Wo und wie wird mein Platz in der Gruppe sein? Wie kann ich mich schützen?“ und gleichzeitig merkte ich, dass ich eine Antwort bereits hatte. Ich beschloss, vorerst einmal zu beobachten und dann bei Bedarf zu handeln!

Das was ich dann beobachtete, war sehr heftig und gleichzeitig fühlte ich mich erstaunlicherweise sehr stark! Es war so ein Gefühl im Wechsel zwischen Unsicherheit/ Angst und Standfestigkeit/Stärke.

Wir (die Gruppe) bekamen die Anweisung, eine Übungsgruppe im Seminarraum für eine bestimmte Zeit zu bilden. Niemand dürfe den Raum verlassen. Doch alle könnten machen was sie wollten. Die Trainer gingen in die Rolle des Beobachtens. Es gab klare Regeln die befolgt wurden.

Ich beobachtete Schweigen in der Gruppe und ich schwieg auch. Das Schweigen wurde anstrengend und es kamen zögerliche vorsichtige Vorschläge für Aktivitäten. Doch diese stießen auf Ablehnung in der Gruppe und so schwiegen wir weiter.

Wenn Vorschläge keinen Anklang finden ergibt sich eine negative Rückkoppelung und man passt sich wieder der Gruppe an.

„Oh mein Gott“, dachte ich mir, „was läuft hier eigentlich?!“, „Was sind das für langweilige Menschen?“, „Wieso wollen sie keine Aktivitäten?“ Ich wollte endlich dieses Schweigen in Spaß umwandeln und kramte in meiner Ideenliste. Ich meldete mich

zu Wort, das ich sehr tapfer fand. In diesen Moment spürte ich Stärke und Standfestigkeit unter dem Motto „Endlich Spaß für alle!“ Doch als ich meine Idee ausgesprochen hatte, trafen mich viele skeptische Blicke und ich nahm Ablehnung und Entsetzen wahr. Am liebsten wäre ich im Boden versunken. „Was war so falsch gewesen?, Ich wollte doch nur Spaß für alle! Oder wollte nur ich Spaß haben?“ Ich konnte nicht glauben, dass das Schweigen dem Spaß vorgezogen werden würde? Eine große Unsicherheit und Angst breitete sich in mir aus. Ich fühlte mich als Außenseiter. Da meldete sich ein Teilnehmer, dem ich wahrscheinlich in meiner peinlichen Situation leid tat, und stellte sich für diese Aktivität zur Verfügung. Ich konnte mich über diese positive Rückkoppelung nicht wirklich freuen, denn es kam noch ein Erschwernis hinzu. Dieser Kollege hatte eine körperliche Behinderung und ich hatte keine Zeit nachzudenken wie wir diese Aktivität am besten meistern konnten, so dass wir beide uns nicht völlig blamierten. Und so startete ich die Aktivität in der Hoffnung, sie möge rasch zu Ende sein damit wir die Bühne wieder verlassen und zu unseren Plätzen zurückkehren konnten. Ich sehnte mich nach Rückzug! Alle starrten uns entsetzt an. Ich versuchte meinem Kollegen die mir entgegengebrachte Wertschätzung bestmöglich zurückzugeben. Als wir die Bühne verlassen hatten, und ich auf meinem Sessel saß, war ich sehr verwirrt. Der Erfahrungswert im ersten Moment war äußerst negativ. Erst Wochen später war mir klar, wie mich dieses Erlebnis bereichert hatte.

Aufgrund dieser Aktion kam in der Gruppe etwas ins Rollen. Eine andere Kollegin war über dieses Spiel empört und setzte Kritik. Daraufhin reagierte mein Kollege mit Zorn und Wut. Dies wiederum löste in meiner Kollegin Angst aus. Dieses Geschehen be-

einflusste wiederum die ganze Gruppe und es kam zu Zuschreibungen. Daraufhin beendete die Kollegin die Supervisionsausbildung und mein Kollege geriet in die Außenseiterrolle. Was sich später für uns in der Gruppe als enorme Gruppenentwicklung und Bereicherung herausstellte.

Wie gerne hätte ich ein Werkzeug gehabt um dieses Problem lösen zu können. Ich hatte das Gefühl hilflos zu sein. Ich überlegte mir was dies bedeuten könnte, dass es in einem Supervisionslehrgang zu einem Abbruch und zur Außenseiterentwicklung kam? Und was würde das für mich bedeuten? Es kam mir alles sehr bekannt vor! Auch in meinem Leben kam es zu einem Abbruch und die Außenseiterrolle war mir sehr vertraut! Hätte dies im Lehrgang auch mich treffen können? „Nein“, antwortete ich mir selbst, „ein Zweites Mal würde ich nicht die Flucht ergreifen, ich würde diesen Lehrgang zu Ende bringen, egal wie!“, „ und mich der Herausforderung stellen!“ Ich merkte, was mich einst in Panik und Angst versetzte, konnte ich bereits aushalten. Wie reagierten die LehrgangsführerInnen und wie die anderen TeilnehmerInnen? Alle schwiegen, auch ich. Ich erwartete mir von den LehrgangsführerInnen eine Problemlösung, wenigstens eine Aufklärung oder Erklärung. Schließlich waren „SIE“ die Weisen! Denn genau diese Problemlösung konnte ich persönlich gut gebrauchen. Es kam jedoch nichts ..... oder doch während des 3jährigen Lehrganges anders, als erwartet! Meine Neugierde, mein Durchhaltevermögen und der Glaube daran, dass dies einen Sinn haben müsste, motivierte mich. Letztendlich wollte ich ja lernen, wie ich meine Probleme für mich lösen konnte.

### **Fallgeschichten**

Jedes Modul in der Supervisionsausbildung bereitete mir Freude und ich machte große

Fortschritte. Dann endlich war es soweit, ich konnte es kaum erwarten, nun durfte ich mit meinem Wissen arbeiten. Doch Aufträge blieben aus. Ich überlegte mir, wie ich zu Aufträgen kommen könnte. So entschloss ich mich für eine offene Gruppe als Übungsgruppe für meine Abschlussarbeit. Es meldeten sich 10 Personen. Ich machte 2 Gruppen daraus und stürzte mich hinein in die Herausforderung.

Supervision war den TeilnehmerInnen unbekannt. Sie kamen aus den verschiedensten Arbeitsbereichen. Selbständig, Sozialbereich, Gastgewerbe, Pädagogik, Bankangestellte, Pension. Es wurde spannend!

Ich überlegte mir ein Konzept, wie ich den Beginn der Supervision starten könnte. Die TeilnehmerInnen waren sich nur vereinzelt oder gar nicht bekannt.

So startete ich die erste Einheit mit „Herzlich Willkommen.....“, besprach den Ablauf, gab Regeln bekannt, erklärte die Begriffe Supervision, Problem, Konflikt und was unter systemisch zu verstehen sei.

Dann machte ich eine Vorstellungsrunde mit Motivationsgrund an dieser Supervision teilzunehmen. Die TeilnehmerInnen waren neugierig und wollten wissen was ich da machen würde. Sie betrachteten mich sehr erwartungsvoll. Bei der Themensammlung waren sie gleich eifrig mit dabei.

Eine Teilnehmerin erzählte ihre Fallgeschichte. Sie redete und redete und es war sehr viel Energie im Raum. Sie war nicht zu stoppen. Der Redeschwall überfiel die Gruppe. Weitere TeilnehmerInnen klinkten sich ins Gespräch ein und erzählten ihre eigenen Erfahrungen. Es wurde ein „Wirrwarr und Durcheinander!“. „Oh Gott“, dachte ich mir, ist das noch Supervision? oder bin ich bereits im Kaffeehaus?!“ Dabei merkte ich,

dass 2 Teilnehmerinnen immer leiser wurden und das Geschehen wie ich beobachteten. Ich verwies ein paar Mal an die eingangs erwähnten Gruppenregeln und versuchte wieder Struktur zu erlangen. Es fiel mir auf, dass es mir schwer fiel mich durchzusetzen. Es gelang mir mehr oder weniger. Die Teilnehmerinnen waren von der Supervision begeistert, was mich sehr überraschte und wollten unbedingt weitermachen. Ich zweifelte an, ob ich den Begriff Supervision auch richtig vermitteln konnte. Die nächsten Tage verbrachte ich sehr nachdenklich, von Trauer bewegt und überlegte, was es wohl mit mir zu tun haben könnte. Ich hatte mir einige Methoden zurechtgelegt ja nicht einmal zirkuläre Fragen konnte ich anwenden. Ich war damit beschäftigt, Struktur zu halten. Ich war gefordert flexibel zu sein und mich auf den bestehenden Prozess einzulassen und dabei den Überblick zu bewahren. Dann überlegte ich mir, was für mich Supervision bedeutete. Es bedeutet für mich, an mir selber zu arbeiten, meine Stärken und Schwächen erkennen und zu nutzen, blinde Flecken aufzudecken, einen wertschätzenden Umgang mit meinen Mitmenschen zu erlangen und und und..... aber was bedeutete Supervision für die Teilnehmerinnen?

## **Systemisches Fragen**

### Zirkuläres Fragen

Besonders bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen ist das Einbeziehen von zirkulären Kreisläufen dringend notwendig. Hierzu dienen die zirkulären Fragen, die anzuwenden, auch eine gewisse Verstörung auslösen sollen, weil sich die InterviewpartnerIn mit diesem Aspekt der Geschichte noch nie beschäftigt hat und dadurch aus ihrem Konzept kommen kann. Möglichkeitsform verwenden, weil die Annahmen nie tatsächliche Fakten beschreiben sollen. Grundhaltung ist

die Neugierde!

Zirkuläres Fragen um

- neue Wahlmöglichkeiten zu schaffen und positive Erwartungen
- auf das Positive, auf Ressourcen, auf Entwicklungsmöglichkeiten zu weisen
- Beziehungsunterschiede mittels Rangfolgen zu verdeutlichen
- einen Mythos zu untergraben, dass ein Symptom ohne Zutun des Symptomträgers auftritt
- Eigenschaften, die in Beziehungen zugeschrieben werden, aufzulösen, zu verflüssigen
- die „Landkarte“ der Klientinnen kennenzulernen und zu relativieren
- Beziehungsmuster zu verdeutlichen
- zu klären, welche Ereignisse Beziehungsveränderungen auslösen

### Nützliche Fragen

- Frageformen, die Unterschiede verdeutlichen

Offt übersehen KlientInnen die feinen Unterschiede, die den Unterschied aber ausmachen.

z.B. „Welchen Unterschied würde es machen, wenn Sie sich jetzt vorstellen, Sie und ihre Partnerin könnten ohne Gewalt auskommen?“

- Wunderfrage

Das Wunder der Problemlösung in der Phantasie kurzfristig einzuüben und durch zu spielen, als ob es Wirklichkeit wäre. Letztlich bestimmt, das Innere Bild alles weitere Handeln.

- die Wunderfrage hilft zu neuen Verhaltensweisen
- eine Lösung, welche die Wunderfrage bringt, ist häufig ebenso unabhängig vom

Problem wie der Beratungsansatz

- die Befassung mit einem Ziel macht das Befassen mit Problemen überflüssig

- Fragen nach Ausnahmen

Weg vom Problem hin zu dem wann es anders war, was da genau für Umstände waren, wie Konflikte konstruktiv gelöst werden konnten. Ausnahmen sind jene Augenblicke, in denen das Problemgenerierende Verhalten nicht auftritt.

- Gibt es Momente, in denen das Problem nicht besteht?

- Gibt es Personen, bei denen Sie anders handeln?

- Gibt es bestimmte Ereignisse...?

- Skalenfragen

Hilft zur Einschätzung der Situation, hilft die Beiträge zur Zielerreichung zu klären.

Wenn 10 das Ziel ist und 0 das Gegenteil, wo befinden Sie sich derzeit?

- Frage nach bereits eingetretenen Veränderungen

Annahme: Veränderungen finden ständig statt

Was motivierte Beratung anzustreben?

### Fallgeschichte

Gut gerüstet mit Methoden und mit einer Erfahrung reicher startete ich in die nächste Runde. Diesmal würde ich mich nicht überumpeln lassen und begann mit den Gruppenregeln, die ich nochmals ganz genau durchging.

Es wurden dann Kärtchen zur Zielformulierung ausgearbeitet und die Teilnehmerinnen präsentierten ihre Ziele. Ich behielt die Gruppe im Auge und speziell die „stilleren“ Teilnehmerinnen und schenkte ihnen mehr Aufmerksamkeit. Ich erkannte eine starke Unsicherheit und ließ sie öfter in der Beob-

achterrolle. Eine Teilnehmerin wirkte sehr depressiv und traurig. Die Teilnehmerinnen teilten sich auf in „sehr viel Energie“ bis „wenig und gar keine Energie“ im Verhältnis 3:2.

Die gesamte Gruppe empfand ich diesmal gelassener (auch ich war viel gelassener!). Es folgte ein konstruktives Arbeiten. Ich habe den Überblick behalten, den Faden nicht verloren und der Abschluss war rund.

Ich freute mich auf die nächste Runde.

### **Problem / Ziel**

#### Was ist ein Problem?

Ein Problem ist etwas, das von jemanden einerseits als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen, andererseits aber auch als prinzipiell veränderbar angesehen wird. Ähnlich definiert Ludewig als Problem „jedes Thema einer Kommunikation, die etwas als unerwünscht und veränderbar wertet“ (Ludewig, 1992, S. 116).

1) Ein Zustand:

Wenn ein Problem von einer Reihe von Personen als Zustand angesehen wird, ist dies bereits eine Selektionsleistung. Aus vielen gleichzeitigen Prozessen wird einer oder werden einige in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt, es wird ihnen ein Name gegeben, andere Prozesse treten in den Hintergrund. Und dies geschieht nicht nur einmal! Eine Fülle von Handlungen und Kommunikationen, die von verschiedenen Personen als „immer das Gleiche“ oder „es ändert sich nichts“ beschrieben werden, sind nötig, um das aufrechtzuerhalten, was dann schließlich „Zustand“ oder „Problem“ genannt wird. Wenn etwas überdauernd als „Problem“ beschrieben und festgeschrieben wird, arbeiten viele Menschen gemeinsam daran, dass es so bleibt.

2) Von jemandem:

Es sind immer einer oder mehrere Beobach-

ter nötig, die einen Zustand entdecken und beschreiben. Diese können sich einig sein oder sich darüber streiten, ob etwas ein Problem ist, wo das Problem „wirklich“ liegt und was jeder als „die Ursache“ identifiziert.

### 3) Unerwünscht, veränderungsbedürftig:

Der Zustand wird von zumindest einigen der Beschreiber als unerwünscht bzw. veränderungsbedürftig beschrieben. Er gilt als „nicht in Ordnung“, deshalb will man ihn ändern oder drängt darauf, dass ihn jemand ändert. An dieser Stelle sei es hilfreich, zwischen „Problem“ und „Leiden“ zu unterscheiden. Ein Leiden wird erst dann zum Problem, wenn ein Leidender, der subjektiv Leid empfindet, dies einem anderen mitteilt – oder dieser das bei ihm vermutet -, und wenn sich daran weitere Kommunikationen anschließen.

### 4) Veränderbar:

Der Zustand gilt als grundsätzlich veränderbar, das heißt, er wird zumindest von einigen am Problemprozess beteiligten Personen als veränderbar beschrieben. Probleme unterscheiden sich von „Schicksal“, von „Pech“, von „Tragödien“ dadurch, dass irgendjemand glaubt, irgendein Beteiligter des Problemsystems könne den unerwünschten Zustand wieder beenden.

*„Das Zusammenwirken dieser vier Aspekte konstituiert das, was schließlich als „Problem“ beschrieben wird. Es ist Aufgabe des Beratungsprozesses, die an dem Zustandekommen des „Problemzustands“ beteiligten Personen und Kommunikationen zu identifizieren und sie in den Lösungsprozess – leibhaftig oder zumindest in Gedanken – einzubeziehen“. (Schlippe/ Schweitzer, 2012, S. 159)*

## Lösungen statt Probleme

Systemische Beratung beschäftigt sich mit sehr unterschiedlichen Problemen: mit aku-

ten oder chronischen Symptomen im Gesundheitswesen, mit Armut, mit Ehekrieg, Arbeitsunzufriedenheit, Organisationsberatung etc.....

Generell kann man sie als den Versuch ansehen, von einem Problemzustand zu einem Nichtproblemzustand, also zu einer Lösung zu kommen. Dies kann auf ganz verschiedenen Wegen erreicht werden: indem man ganz neue Prozesse initiiert (neue Zustände), aber auch indem man die bisherigen Prozesse anders bewertet (positive Umdeutung) oder indem man deren Unveränderbarkeit akzeptiert und dann überlegt, wie man am besten zurechtkommt mit dem, was man nicht verändern kann (Akzeptieren des Unveränderbaren). Es kann auch nicht regelmäßig erwartet werden, dass die Problemlösung im Konsens aller Problembeteiligten erfolgt: Manchmal halten hinterher einige das Problem für gelöst, andere für verschlimmert, Dritte sehen keine Veränderung.

### Die Metapher des Türschlosses

*„Die Klagen, mit denen Klienten zum Therapeuten kommen, sind wie Türschlösser, hinter denen ein befriedigendes Leben wartet. Die Klienten haben alles versucht (.....), aber die Tür ist immer noch verschlossen; sie halten ihre Situation also für jenseits ihrer Lösungsmöglichkeit. Häufig hat dieser Schluss immer weiter gehende Bemühungen zur Folge: Nun versuchen sie herauszufinden, warum das Türschloss so und nicht anders beschaffen ist oder warum es sich nicht öffnen lässt. Dabei dürfte es doch klar sein, dass man zu Lösungen mit Hilfe eines Schlüssels und nicht mit Hilfe eines Schlosses gelangt (...). Eine Intervention braucht nur in der Weise zu passen, dass die Lösung auftaucht. Es ist nicht nötig, dass sie es an Komplexität mit dem „Schloss“ aufnehmen kann“. (de Shazer, 1989, S. 12f.)*

### Fallgeschichte

Ich konnte gut mit der Neugierde der Teilnehmerinnen arbeiten. Von Stunde zu Stunde waren sie gespannt was es diesmal werden würde. Eine Teilnehmerin startete die Stunde mit Stift und Papier und war eifrig beim Mitschreiben. Die Gruppe akzeptierte dieses Verhalten. Bei der Themensammlung ließ diese Teilnehmerin den anderen Gruppenmitgliedern den Vortritt. Sie habe kein Problem, es ginge ihr sehr gut und sie freue sich auf die Fallgeschichten. Persönliche Weiterentwicklung sei für sie sehr wichtig. Die Gruppe arbeitete eifrig und ich versuchte diese Teilnehmerin immer wieder in die Gruppenarbeit miteinzubeziehen. Ich stellte verschiedene Fragen und bekam nur positive Rückmeldungen, sie fände es genial...., Kompliment an die anderen Teilnehmerinnen wie sie mit ihren Problemen umgingen....., sehr interessant seien die vielen verschiedenen Sichtweisen etc.....Fragte ich nach persönlichen Erfahrungen, bekam ich entweder einen Spruch zitiert oder die Antwort „es sei nur eine Frage der Betrachtungsweise“.

Sie sprach in einer sehr wertschätzenden Haltung allen Personen gegenüber und ich beobachtete mich selbst, was es in mir auslöste. Nach vergeblichen Versuchen die passende Methode zu finden, ertappte ich mich bei den Gedanken, „wenn du das Gefühl hast unbedingt etwas machen zu müssen, dann bist du in der Falle!“ So lehnte ich mich auf meinem Stuhl entspannt zurück und atmete tief durch und dachte, „Besuchertyp“!

### Kunde – Klagender – Besucher

#### Der Beziehungstyp des Kunden

Ein „Kunden-Beziehungstyp“ liegt vor, wenn Klient und Therapeut während einer Behandlungssitzung oder an deren Ende gemeinsam eine Beschwerde oder ein Behandlungsziel erkennen. Außerdem macht der Klient deut-

lich, dass er sich selbst als Teil der Lösung sieht und ist bereit, bezüglich des Problems etwas zu tun. Der Therapeut seinerseits erklärt sich bereit, mit dem Klienten zusammen an der Klage oder an dem Ziel, das sie gemeinsam erkannt haben, zu arbeiten, und er glaubt, dass er die Fähigkeit hat, den Klienten dahin zu lenken, das dieser eine Lösung findet oder sein Ziel erreicht.

#### Der Beziehungstyp des Klagenden

Dieser Beziehungstyp besteht, wenn Therapeut und Klient im Verlauf der Sitzung gemeinsam ein Behandlungsziel oder eine Beschwerde identifizieren können, nicht aber die konkreten Schritte, die der Klient machen muss, um eine Lösung zustande zu bringen. Klienten vom Beziehungstyp des Klagenden sind typischerweise in der Lage, ihre Beschwerde oder ihr Ziel sehr ausführlich zu beschreiben. Sie sehen sich jedoch nicht ohne weiteres als Teil der Lösung, sondern glauben eher, die einzige Lösung liege darin, dass ein anderer sich ändert. Beim Beziehungstyp des Klagenden ist der Therapeut einverstanden, die Beschwerde oder das Ziel mit dem Klienten zusammen zu erforschen und auf eine Weise zu tun, die zu einer neuen Perspektive verhelfen soll, die zu einer Lösung führen könnte.

#### Der Beziehungstyp des Besuchers

Diese Beziehung besteht dann, wenn Therapeut und Klient am Ende der Sitzung nicht gemeinsam eine Beschwerde oder ein Ziel gefunden haben, an dem in der Therapie gearbeitet werden soll. Außerdem kann es sein, dass der Klient entweder zeigt, dass es kein Problem gibt, das der Behandlung bedarf, oder dass jemand anders das Problem hat. Aus diesem Grund ist es unwahrscheinlich, dass der Klient in einer Beziehung vom Besucher-Typ einen Grund sieht, sich zu ändern oder, noch weniger, in Therapie

zu gehen. Der Therapeut stimmt zu, dass es vielleicht kein Problem gibt, das Therapie verlangt, bleibt aber bereit, dem Klienten bei der Entscheidung zu helfen, ob es eventuell etwas anderes gibt, woran er oder sie arbeiten möchte.

## Konflikte / Fallen

### Konfliktringe von Gerhard Schwarz (Schwarz 2003):

Konflikte sind weder im privaten, noch im beruflichen Bereich auf Dauer vermeidbar,



höchstens ist es möglich, auf Kosten der eigenen Person Konflikte beständig nicht auszutragen. Eine Haltung allerdings, weit verbreitet, die sich auf Dauer gesehen für keinen der Beteiligten wirklich auszahlt.

Konflikte sind kein Drama, sondern zunächst einfach Ausdruck unterschiedlicher, noch unreflektierter, Sicht- und Seins-Weisen, die zum einen durchaus auf Gemeinsamkeit hinweisen (sonst hätte man keinen Konflikt) und zum anderen das Rohmaterial für notwendige Veränderungen in sich tragen.

Es gibt 4 Konfliktringe, mit denen sich Menschen ständig beschäftigen.

Ich mit meiner Identität muss mich behaupten.....und wo bin ich Teil des wir?!

Gesetze stammen von den Toten und Lebenden müssen sich mit diesen Gesetzen ausein-

ander setzen.

„Konflikte sind normal“!!

- Flucht
- Kampf
- Delegation (Dritte bestimmen – ich unterwerfe mich)
- Kompromiss (Verhandeln)
- Konsens (Suche, was Neues)

### Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (Glasl 2002)

#### 1. Verhärtung:

Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen führt zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Noch keine starren Parteien oder Lager.

#### 2. Debatte:

Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

#### 3. Aktionen:

Die Überzeugung, dass „Reden nichts mehr hilft“, gewinnt an Bedeutung und man verfolgt eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie mit dem „anderen“ geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

#### 4. Images/Koalitionen:

Die „Gerüchte-Küche“ kocht, Stereotypen und Klischees werden aufgebaut. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger statt.

#### 5. Gesichtsverlust:

Es kommt zu öffentlichen und direkten (verbotenen) Angriffen, die auf den Gesichtsver-

lust des Gegners abzielen.

#### 6. Drohstrategien:

Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu. Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.

#### 7. Begrenzte Vernichtungsschläge:

Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als „passende“ Antwort durchgeführt. Umkehrung der Werte: ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

#### 8. Zersplitterung:

Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird als Ziel intensiv verfolgt.

#### 9. Gemeinsam in den Abgrund:

Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

Wie gehe ich als Supervisorin im Team mit Konflikten um?

Schaffe ich noch das Team zu moderieren oder wann muss ich eingreifen?

Sind es Worte oder werden auch schon Taten umgesetzt?

Möchte das Team noch miteinander arbeiten oder müssen (wollen) bereits einzelne Personen das Team verlassen?

Ich könnte die Teammitglieder fragen, ob sie den Konflikt genauer betrachten möchten. Die Teammitglieder hätten jederzeit das Recht „Stopp“ zu sagen. Konflikte könnten in der Gruppe oder unter 4 Augen geklärt werden.

#### Fallgeschichte

Die folgende Fallgeschichte kann als Beispiel für einen Parallelprozess oder auch Spiegelphänomen beschrieben werden.

*„Spiegelphänomene werden als Probleme, Sackgassen, Gefühle, Schwierigkeiten beschrieben, die zeitgleich in zwei Beziehungen auftreten: zwischen SupervisorIn - KlientIn und SupervisorIn-SupervisorIn, oder innerhalb eines Teams und SupervisorIn /Coach-Team. Sie sind unbewusst und können im Voraus weder erkannt noch verstanden werden. Was zwischen KlientIn und SupervisorIn oder in einem Team aufgetreten ist, kann sich in der Supervisions-/Coachingsitzung zwischen SupervisorInnen / Coachees und Supervisor / Coach spiegeln.“ (ECVision Glossar für Supervision und Coaching,, 2015, S. 18)*

Beim Praktikum während meines Propädeutikums nahm ich an den Teamsitzungen teil. In dieser Zeit gab es starke personelle Veränderungen im Team. Es wurden nicht alle Teammitglieder ersetzt. Ein Teil der Leitung brach weg und für die dadurch entstandenen offenen Aufgaben und Tätigkeiten fühlte sich niemand zuständig. In den Teamsitzungen kommunizierte man indirekt. Ich bemerkte ein „Hin- und Herschieben“ von Verantwortung. Die noch bestehende Leitung fühlte sich auch nur indirekt für diese Tätigkeiten zuständig und erwartete von den Teammitgliedern die Übernahme der Verantwortung ohne dass sie offiziell ausgesprochen bzw. neu auf das restliche Team verteilt wurde. Im Team wurde starker Widerstand gegen die Leitung spürbar. Ich bemerkte, wie das Team verkrampft nach Lösungen suchte.

Gleichzeitig entstanden unter den Klienten Konflikte. Das Team versuchte einzugreifen und die Konfliktlösungsstrategien wurden immer schwieriger. In dieser Zeit machte ich mit den Klienten Einzelgespräche. Ich merkte, dass die Klienten Groll gegen das Team entwickelten und sie bezeichneten das Team als unprofessionell und unfähig. Unter den

Klienten gab es drei narzisstische Persönlichkeitsstörungen. Die Situation spitzte sich zu. Die Klienten wurden mächtiger und die Angriffe gegen das Team stiegen. Das gesamte Team war überfordert. Die Leitung war verzweifelt und fühlte sich schwach.

Als Praktikantin konnte ich von Anfang an dieses Geschehen beobachten. Ich überlegte immer wieder wie und ob ich etwas sagen könnte, was ich während des Teams beobachtete. Vorsichtig formuliert stellte ich meine Sichtweise zur Verfügung. Zu gerne hätte ich supervisorisch mit dem Team gearbeitet. Es interessierte mich brennend und ich fand es äußerst spannend. Ich war jedoch in der Rolle der Praktikantin. Immer wieder deponierte ich, Supervision in Anspruch zu nehmen. Das gesamte Team reagierte nicht. Ich merkte, wie das Team mich mit Fragen in die Team-Problematik hineinzuziehen versuchte. Auf der einen Seite fühlte ich mich als Supervisorin sehr geschmeichelt und im selben Augenblick erkannte ich die Falle. Sie suchten eine/einen Verantwortliche/n. Ich grenzte mich in meiner Rolle als Praktikantin ab, so wie es die anderen Teammitglieder in ihren Funktionen auch machten. Ich staunte, wie gut ich in dieses Team passte!

Ich freute mich über die Erkenntnis „unbedingt etwas tun zu wollen“ und dennoch „bei sich bleiben zu können“ und davon loszulassen.

Mein Einzelgesprächsauftrag mit den Klienten beinhaltete die Begleitung und Vorbereitung auf das Leben nach der Langzeittherapie. In der konfliktreichen Zeit merkte ich, wie sich die Themen der Einzelgespräche veränderten. Die Gespräche bestanden nur mehr aus dem Klagen über das unprofessionelle und unfähige Team. Ich war damit beschäftigt, die Situation immer wieder zu deeskalieren. Ich achtete auf meine Versuchung das

Team zu verteidigen. Im Laufe der Gespräche gelang mir die Deeskalation nicht mehr. Es schaukelte sich auf. Ich kam mit meinen Grenzen in Berührung. Es ärgerte mich, dass ich meinen Gesprächsauftrag nicht erfüllen konnte und dass ich zur Mitspielerin wurde. Ich konnte weder die Erwartung der Auftraggeberin noch meine eigenen Erwartungen erfüllen. Wie konnte es nur soweit kommen? War es in Konfliktsituationen mit steigender Eskalation überhaupt möglich Einzelgespräche mit einem anderen Arbeitsauftrag anzunehmen? War das ein verdeckter Auftrag? Glaubte ich tatsächlich dass ich die Retterin gewesen wäre? Zuerst für das Team und dann für die Klienten?! Diese Falle war mir nur zu gut bekannt. Die Rolle der Retterin hatte schon etwas „verlockendes“! Ein Lächeln huschte über mein Gesicht.

Es eskalierte zwischen Patienten und Team. Drei Klienten wurden aus der Einrichtung entlassen bzw. diese drei Klienten wollten mit der unprofessionellen Einrichtung nichts mehr zu tun haben.

Die Leitung organisierte ein ganztägiges Coaching und den MitarbeiterInnen wurden Weiterbildungsmaßnahmen empfohlen.

[Harvard-Konzept \(Fisher./ Ury./ Patton. 2013\):](#)

Das Harvard-Verhandlungskonzept basiert auf fünf aufeinander folgenden Schritten:

- 1) Menschen und Probleme werden grundsätzlich getrennt voneinander betrachtet.
- 2) Nicht die Streitpositionen der Parteien, sondern ihre dahinter liegenden Interessen sollen im Vordergrund der Konfliktbewältigung stehen. Diese werden deutlich, wenn statt Vorwürfen Wünsche an die Gegenpartei formuliert werden.
- 3) Die Streitparteien entwickeln mit Hilfe von Kreativitätstechniken möglichst viele

potenzielle Lösungen. Hierzu bieten sich unterschiedliche Techniken wie Brainstorming, Brainwalking, Umkehrtechnik oder Bionik an.

4) Die Konfliktparteien beurteilen die Lösungsalternativen nach ausgewählten Kriterien und einigen sich anschließend auf eine gemeinsame Lösung.

5) In einem letzten Praxis-Check wird die gefundene Einigung auf ihre Umsetzbarkeit hinsichtlich der Interessen aller Beteiligten geprüft. Zukünftige Risiken der Umsetzung werden in einem „Notfallplan“ vorweggenommen.

#### Fallgeschichte

Ich bekam den Auftrag eines Therapiezentums 1x monatlich mit der Patientengruppe zu arbeiten. Die Patienten bildeten 4 Gruppen. Jede Gruppe erzählte über ihre persönlichen Erfahrungen in dieser Einrichtung und was sie selber dazu beitragen könnten, damit Abstinenz gelinge. Bei der 2. Gruppe kam Unmut und Unzufriedenheit gegen die Einrichtung auf. Sogleich klinkten sich andere Patienten in das Gespräch ein. Ich merkte, wie wir vom Thema abkamen und überlegte kurz, ob ich eingreifen sollte.

Ich hatte jedoch das Gefühl, dass hier etwas gesagt werden wollte, was sonst nirgendwo Platz hätte. So ließ ich die Patienten ihren Unmut aussprechen. Es kam zu einer regen Diskussion. Als sich die Gruppe wieder beruhigte fragte ich sie, ob sie Ideen oder Wünsche zur Verbesserung hätten und was sie persönlich dazu beitragen könnten. Auch die Wiederholung der Einrichtungsregeln, mit denen die Patienten bei der Aufnahme einverstanden waren, wurde wieder ins Gedächtnis gerufen. Zuletzt spürte ich Zufriedenheit in der Gruppe und wies daraufhin, dass wir das Thema gewechselt hatten. Alle

waren damit einverstanden, in der nächsten Stunde mit der Gruppenarbeit weiterzumachen.

„Es ist wie es ist“, dachte ich mir, „mal einfacher mal schwieriger!“

#### Außenseiterentwicklung/Mobbing

Mobbing wird als Prozess angesehen, dem eskalierende nicht gelöste Konflikte vorausgehen. Dementsprechend ist die Ursache nicht bei einer einzelnen Person zu suchen, sondern in einer fehlgeleiteten Interaktion, die eine Konfliktlösung nicht ermöglichte. Mobbing entwickelt sich besonders stark in autoritär geführten Einrichtungen und Betrieben. Außenseiterentwicklung kann z.B. durch Konkurrenz, unterschiedliche Bezahlung, Leitungswechsel, das Einbringen einer von der Gruppe abweichenden Meinung oder auch Probleme mit dem Vorgesetzten ausgelöst werden.

*„Deutlich wird, dass ein und derselbe Konflikthanlass für die Organisation eine sowohl stabilisierende als auch destabilisierende Funktion haben kann. Konflikte dienen zur Sichtbarmachung und Ausdifferenzierung von unterschiedlichen Entscheidungsmöglichkeiten. Konflikte tragen so maßgeblich zur Aufrechterhaltung der Existenz und Weiterentwicklung bei. Sie nehmen jedoch bei ihrer Eskalation einen destruktiven Charakter an. Die Konflikteskalation lässt sich nur aufgrund interaktiver Eskalationsprozesse erklären. Nicht die unterschiedlichen Konflikthanlässe selbst sind für die Mobbingproblematik verantwortlich, sondern die Interaktionen, die zu einer Konflikteskalation in Form von Mobbing führen.“*

*Christa Kolodej, (2014) mündliche Mitteilung nach einer Mitschrift der Verfasserin.*

Mobbingprozesse haben eine interpersonale Dynamik, sie entwickelt sich nicht als

kausale Ursache-Wirkungs-Prozesse. Eine vorschnelle Kategorisierung in Täter/innen- und Opferrollen ist für eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem Mobbingprozess hinderlich. *„Es dürfte wohl der Ausnahmefall sein, dass ein tückischer, sadistischer Täter ein Mobbingopfer kürt und einen Quälplan ausheckt, um es dann systematisch fertigzumachen“.* (Neuberger, 1994, S. 85)

Auch Walter geht auf die Mobbingdynamik als wechselseitige Rückkopplung von Täter/in und Opfer ein, wenn er schreibt: *„Ohne Zweifel ist es so, dass die Opfer unter anderen Bedingungen nicht zu Opfer geworden wären. Erst im Laufe eines Mobbingprozesses nehmen sie die Opferrolle an. Sie sind genauso wie die Täter an dem Mobbingkonflikt beteiligt“.* (Walter, 1993, S. 37) Für ihn ist das Schlimmste im Mobbingkreislauf nicht die Bösartigkeit der Täter/innen, sondern dass die Alltäglichkeit des üblichen unterschweligen Konfliktverhaltens plötzlich eine/n Einzelne/n trifft.

In diesem Zusammenhang ist auch die Opferdefinition von Leymann interessant. Ihm geht es hierbei nicht um eine Darstellung dessen, wer recht hat oder nicht. *„Das Opfer ist die Person im Konflikt, die infolge von psychischer Gewalt ihre psychischen Möglichkeiten verliert, schwere Lebenssituationen zu bewältigen, und die herausgeworfen wird oder riskiert, vom Arbeitsmarkt eliminiert zu werden“* (Leymann & Niedl, 1994, S. 62) Auch für Leymann ist also durchwegs zu Beginn des Mobbingprozesses nicht klar, wer das Opfer und wer der/die Täter/in ist. Dies stellt sich erst im Laufe der Entwicklung dar. Die Definition bezieht sich dementsprechend auf das Endergebnis von einseitigen oder gegenseitigen Übergriffen.

Übereinstimmend mit den allgemeinen inhaltlichen Aussagen von Neuberger, Wal-

ter und Leymann sollte jedoch vom Begriff Opfer Abstand genommen werden und zur Terminologie der Mobbingbetroffenen übergegangen werden. Mit Opfer wird zumeist eine Handlungsunfähigkeit assoziiert. Die Betroffenen erleben sich auch im Verlauf der Mobbingdynamik immer handlungsunfähiger und zweifeln letztlich sogar an ihren fachlichen Qualifikationen und sozialen Kompetenzen. Das Selbstvertrauen schwindet mit zunehmendem Verlauf.

Gerade deswegen muss eine Mobbingintervention Stütze und Stärkung von Selbstbewusstsein, Handlungs- und Inhaltskompetenzen darstellen. Gerade Handlungskompetenzen, Erfahrungen positiver Konfliktlösungen und Selbstbewusstsein sind Bereiche, die bei den Betroffenen vorhanden sind, jedoch mangels individueller Ressourcen für die aktuelle Mobbing-situation nicht genutzt werden können. Diese Überlegung sollte einen begrifflichen Ausdruck finden. Von Mobbingopfern wird ausschließlich dann die Rede sein, wenn es sich um physische und sexuelle Gewalt handelt.

Neben den Betroffenen und den Täter/innen ist die Gruppe der Mitläufer/innen zu erwähnen, die sich nicht aktiv äußern und so meinen, am Prozess nicht beteiligt und dafür nicht verantwortlich zu sein. In diesem Kontext sind die Ausführungen von Watzlawick erhellend, der von der Tatsache ausgeht, dass alles Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation Mitteilungscharakter hat. Daraus folgt, *„dass man, wie immer man es auch versuchen mag, nicht nicht kommunizieren kann. Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungscharakter. Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst. Es muss betont werden,*

*dass Nichtbeachtung oder Schweigen seitens des anderen dem eben Gesagten nicht widerspricht“. (Watzlawick, 1990, S. 51)*

Der Arbeitskollege, der bei einer Mobbingattacke gegen seinen im selben Zimmer sitzenden Kollegen anwesend ist und nicht interveniert, unterstützt dadurch die Mobbinghandlungen und trägt die Verantwortung hierfür mit. Jede Kommunikation, und man kann nicht nicht kommunizieren, bedeutet Stellungnahme. Der Sender bringt durch Kommunikation seine Definition der Beziehung zwischen sich und dem Empfänger zum Ausdruck. Mobbing wird in der Regel nur durch Mitläufer/innen ermöglicht, die aus Angst, selbst zu Mobbingbetroffenen zu werden, nicht intervenieren. Der Täter oder die Täterin macht weiter, gerade weil er oder sie nicht gehindert wird. Leymann hat für die Gruppe der scheinbar passiven Mitläufer/innen, wobei er hier die Vorgesetzten heraushebt, die in einer Mobbing-situation nicht eingreifen, die treffende Formulierung „Möglichmacher“ gefunden.

*„Man kann also behaupten, dass ein Konflikt zu Mobbing und Psychoterror werden kann, weil es sich eben dazu entwickeln darf. Dieses Sich-nicht-darum-Kümmern könnte sich nach weiteren Forschungen sehr wohl als wichtigster Grund für die Entstehung von Mobbing herausstellen. Die, die zuschauen, dürfen mitschuldig sein, sie sind dann die Möglichmacher“. (Leymann, 1993, S. 61)*

Mobbingbetroffene werden als Symptomträger innerhalb eines Problemsystems angesehen, sie werden zum einen als leidende Personen gesehen, auf die die anderen hinweisen, um von sich abzulenken. Zum anderen zeigt ihr Leiden ein kollektives Problem an. Dementsprechend reflektiert sich in dem oder der Mobbingbetroffenen das gesamte System. Die destruktiven Kommunikations-

und Handlungsweisen zwischen Betroffenen und Täter/innen haben eine Funktion für die Erhaltung des gesamten Systems. Eine ausschließliche Fokussierung auf die Betroffenen ist demnach für eine konstruktive Analyse hinderlich. In Hinsicht auf die Betroffenen ist das äußerst wichtig, da sie im Laufe des Mobbingprozesses oft als psychisch krank stigmatisiert werden. Gerade um die Verengung des Blickwinkels zu durchbrechen, ist es von Bedeutung, sich dem gesamten System mit seiner Wirkungsweise zu nähern. Der ausschließliche Blick auf die Betroffenen mit ihren psychischen und physischen Mobbingfolgen würde diese als krank definieren. Unter Miteinbezug der zwischenmenschlichen Beziehungen erscheint die Reaktion der Mobbingbetroffenen als die einzig mögliche auf einen absurden und unhaltbaren zwischenmenschlichen Kontext.

Im Fall der Mobbingbetroffenen, die ihrer Umgebung wieder und wieder dieselben Geschichten erzählen und diese damit in Ärger versetzen, werden nicht die Arbeitssituation und Bedingungen, denen die Betroffenen ausgesetzt sind, in Betracht gezogen, sondern man urteilt aufgrund ihres jetzigen Zustandes über sie. Nicht die Ursache wird als für die Situation verantwortlich eingeschätzt, sondern die Folge des Mobbingprozesses. Nicht die Ursache wird einer kritischen Überprüfung und notwendigen Veränderung unterzogen, sondern die Mobbingbetroffenen selbst sollen sich ändern. Die Betroffenen haben in diesem Sinn eine Ventilfunktion, um Aggressionen und Ärger zu entladen, die sich innerhalb des Betriebes aufgestaut haben. Durch ihre Position kann das defizitäre betriebliche System weiterbestehen.

Dies trifft für eine Mehrzahl der Fälle zu, gerade da, wo das Arbeitssystem durch extrem hierarchische Strukturen gekennzeichnet ist,

die zum einen keinen Freiraum für aufgestaute Aggressionen zulassen, zum anderen nicht als Übungsfeld für konstruktive Konfliktlösungen dienen können und destruktives Konfliktverhalten wie Mobbing fördern. Eine Mobbinganalyse muss dementsprechend immer die latente psychische und soziale Dynamik der Arbeitsgruppe im Fokus haben.

#### Die „sieben Schritte“ der Mobbingberatung

Mobbingberatung zielt darauf ab, die Selbsthilfebereitschaft, die Selbststeuerungsfähigkeit und Handlungskompetenzen der KundInnen zu erhöhen. Es geht hierbei insbesondere darum, Ressourcen, die den Betroffenen aufgrund der enormen Belastung nicht mehr zugänglich sind, zu aktivieren, sodass diese jene Entscheidungen und Interventionen setzen können, die zu einem Ende der Mobbing-situation führen. Mobbingberatung versteht sich hierbei als Begleitung auf dem selbst gewählten Weg (Vgl. Kolodej, 2005)

1. Klärung der Rahmenbedingungen und Aufbau einer vertrauensvollen

Beziehung

2. Problemartikulation, Ziel- und Auftragsklärung

3. Die psychische Stabilität der Beteiligten

4. Analyse der Problemstruktur

5. Erweiterung der Handlungskompetenzen

6. Veränderung der äußeren Problemstruktur

7. Abschluss mit Reflexion des Mobbingprozesses

(Kolodej, 2008, S. 112)

Aufgrund meiner Weiterentwicklung und meiner immer mehr und mehr gefestigten Haltung „gut genug zu sein“ wurde ich zum Bossing-Opfer. Ich arbeitete in einem Projekt mit und leistete hervorragende Arbeit. Das Projekt war ein voller Erfolg. Bei der Prä-

sentation in der Öffentlichkeit wurde meine Arbeit bagatellisiert. Ich zuckte innerlich zusammen. Gleichzeitig wurde mir eine Belohnung für diese Projektarbeit unter vier Augen versprochen. Ich war verärgert und verwirrt. Was sollte das bedeuten? Ich erwartete mir öffentlich höchstes Lob und Anerkennung! Damals war mir unklar, dass ich mir selbst eine Falle stellte. Ich wollte Lob und Anerkennung, war ich wirklich gut genug?!

Die Zeit verging, die Wertschätzung und die Belohnung blieben aus. Zur selben Zeit wurde mir noch zusätzlich eine neue Position ein Stockwerk höher zugesichert. Alles natürlich unter vier Augen. Ich freute mich auf die neue Herausforderung und merkte in mir Ambivalenz aufsteigen. Wieso verliefen die Gespräche so heimlich? Durfte niemand davon erfahren? Das konnte wohl nicht sein!

Nichts ahnend und arbeitswillig erledigte ich in den folgenden Wochen und Monaten meine Aufgaben und wurde immer wieder mit persönlichen Angriffen konfrontiert. Alles unter vier Augen versteht sich, wie z. B. „Hat man dir schon einmal gesagt, dass du arrogant wirkst?“, oder des Öfteren hörte ich „na spielst schon wieder Chefin“, „übernimmst schon wieder die Führung“ usw., um nur einige Beispiele zu nennen. Ich war sprachlos! Was lief hier? Mir kam das alles jedoch irgendwie bekannt vor. Ich gab doch mein Bestes und dennoch schien es als wäre ich nicht gut genug! „Nein“, dachte ich mir, „ein zweites Mal würde ich nicht in die Falle gehen!“ Ich war überzeugt davon „gut genug zu sein!“ Die Sehnsucht, mich zu wehren, stieg. Schließlich war mein Rucksack gefüllt mit neuen Methoden und Sichtweisen. Wut und Zorn stieg in mir hoch. Ich forderte ein Gespräch mit meinem Gegenüber ein. In diesem Gespräch knallte ich eher unsanft meine Wahrnehmung auf den Tisch. Mein

Gegenüber erschrak, sprang auf teilte mir mit, dass wir auf der persönlichen Ebene fertig wären und verwies mich aus dem Büro. Da wurde mir klar, dass wir zukünftig nicht mehr miteinander eng arbeiten konnten. Ich war für mein Gegenüber eine Bedrohung.

In den darauf folgenden Monaten gab es keine direkte Kommunikation mehr. Die Belohnung blieb aus, die zugesicherte Position bekam eine Kollegin (die sich dann noch über mich stellte) und hinter meinem Rücken wurde mir jede Kompetenz entzogen. Mit Staunen stellte ich öfters fest, dass ich für meine Aufgabengebiete nicht mehr zuständig war, da diese eine Kollegin es bereits erledigt hatte. Zufällig bekam ich mit, dass ich ein anderes Aufgabengebiet hatte.

Ich war gekränkt, traurig und verzweifelt. Was sollte ich tun? Wie könnte ich hier noch weiter arbeiten? Schließlich ging es ja um meine Existenz! Ich beschloss, dass Beste für mich daraus zu machen. Ich war froh, dass mein Gegenüber mit mir nicht mehr kommunizierte und dass ich die Position nicht bekam. Ich wollte mich auf keinen Fall mehr ausnutzen lassen! Auch das kam mir sehr bekannt vor.

Damals musste ich flüchten und ich freute mich, dass ich es diesmal schon aushalten gelernt hatte. Zum Glück hatte ich einige sehr liebe Kollegen und Kolleginnen die mich schätzten. So gelang es mir, mal besser mal schlechter, die Situation zu ertragen. Ich wusste, dass mein Weg ein anderer werden würde...

### **Zusammenfassung Veränderungsprozess**

Abschließend möchte ich den Veränderungsprozess, dem ich entlang meiner Eingangsfragen nachgegangen bin, wie folgt zusammenfassen:

Die größte Herausforderung für mich war

das Loslassen der Vergangenheit. Immer wieder suchte ich nach Lösungen damit alles wieder gut werden würde. Jedoch hatte ich keine Vorstellung, keine Ahnung wie dies aussehen könnte, wenn es wieder gut wäre! In meine alte Position oder Rolle konnte und wollte ich nicht mehr zurück und so begriff ich, dass sich meine Erwartungshaltung und die Erwartung der anderen nicht erfüllt werden konnte. Langsam lernte ich unerfüllte Erwartungen auszuhalten und es entwickelte sich das Gefühl „gut genug zu sein“. Durch diese Entwicklung verabschiedete ich mich von einigen alten Mustern die mich jahrelang begleiteten und mir sehr vertraut waren. Es öffneten sich neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten und ich merkte, wie mich meine alten Denk- und Sichtmuster einengten. Gleichzeitig kam mir „Vielfalt“ und „Offenheit“ ins Bewusstsein. Leichtigkeit wurde spürbar! Anfangs glaubte ich endlich die Lösung für mein zukünftiges Leben gefunden zu haben und in weiterer Folge erkannte ich die darin versteckte Schwierigkeit. Immer wieder landete ich in selbstgestellten Fallen. Ich hatte es satt nach Lösungen zu suchen. Da jede Ressource auch eine Falle sein konnte beschloss ich, mein Ziel im Auge zu behalten und lenkte meine Aufmerksamkeit auf „es ist wie es ist“!

### **Literatur**

ECVision „Glossar für Supervision und Coaching“, 2015, <http://www.anse.eu/ecvision/products.html>

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2013): *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt/Main.

Foerster, H. v. (1985): *Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*.

Braunschweig.

Glasl, F. (2013): *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen*

und Berater. Stuttgart.

Heisenberg, W. (1955): *Das Naturbild der heutigen Physik*. Reinbek.

Kolodej, C. (2005): *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung*. Wien.

Kolodej, C. (2008): *Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene*. Wien.

Kriz, J., Schlippe, A. von (2011): *Konstruktivismus in Psychologie, Psychotherapie und Coaching*. *Familiendynamik*, 36 (2) 142-153

Leymann, H. (1993): *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek

Leymann, H.; Niedl, K. (1994): *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz. Ratgeber für Betroffene*. Wien.

Ludewig, K. (1992): *Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxi*. Stuttgart.

Maturana, H.R. (1982): *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig.

Milowitz, W. (2009): *Teufelskreis und Lebensweg. Systemisch denken im sozialen Feld*. Göttingen.

Neuberger, O. (1994): *Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen*. Augsburg.

Schiepek, G. (1986): *Systemische Diagnostik in der klinischen Psychologie*. Weinheim

Schiepek, G. (1987): *Systeme erkennen Systeme. Individuelle, soziale und methodische Bedingungen systemischer Diagnostik*. München.

Schlippe, A. v.; Schweitzer, J. (2012): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. Göttingen.

Schwarz, G. (2003): *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden.

Shazer, S. de (1989): *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart.

Stierlin, H. (1988): *Familie als Ort psychosomatischer Erkrankungen*. *Familiendynamik*, 13 (4). 288 – 299.

Varela, F. J. (1981): *Autonomie und Auto-poiese: in Schmidt, Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt/Main.

Walter, H.; Cornelsen, C. (1993): *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz – Konflikte erkennen, offenlegen und lösen*. Frankfurt.

Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (1990): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern.

Watzlawick, P., Schulz Thun F. (2011): *Man kann nicht nicht kommunizieren: Das Lesebuch*. Bern.

## Bücher

### Fabian Scheidler: Das Ende der Megamaschine. Geschichte einer scheiternden Zivilisation. Promedia (2015)

Eine häufig gehörte Klage bzgl. Neoliberalismus ist, dass die Politik mittlerweile durch Wirtschaft ersetzt sei. In „Das Ende der Megamaschine“ lässt sich nachlesen, dass und weshalb diese Aussage Unsinn ist: Politik und Wirtschaft waren in der Entwicklung moderner Staatssysteme stets untrennbar verbunden.

Wie sollte es auch anders sein? Würden doch ernsthaft gegenläufige Tendenzen in einer Entwicklung dazu führen, dass sich eine der Entwicklungen durchsetzt – in der Regel jene, die sich besser durchsetzen kann.

Genau das beschreibt Fabian Scheidler in einem großen historischen Bogen von den frühen mesopotamischen Königreichen bis zur Gegenwart. Er entwirft knapp und klar die Entwicklung eines Weltsystems, dessen Grundlagen die Akkumulation von Macht, Gütern und Geld sind.

Durch Zwang, so Scheidlers These, der die „vier Tyrannen“ – die physische, die strukturelle und die ideologische Macht, sowie das lineare Denken – einsetzt, um Verhaltensweisen, Verfahren, Strukturen und Mentalitäten gleichermaßen zu lenken, wurden und werden Menschen in eine umfassende, der „Megamaschine“ dienliche Entfremdung und Entsolidarisierung getrieben.

Scheidler verfolgt die „vier Tyrannen“ in ihren historischen Spielarten und stellt sie in den Gesamtzusammenhang der – sagen wir es ruhig – Entwicklung zum Kapitalismus.

Einige Beispiele:

Das Ende des mehrheitlich gemeinschaftlich bewirtschafteten ländlichen Raumes ver-

dankt sich nicht der Natur, sondern der Steuergesetzgebung. Bauern, die gezwungen werden, Saatgut auf Pump zu kaufen und von den Erträgen so viel zu verkaufen, dass sie Steuern zahlen können, droht Enteignung und Lohnsklaverei. (Wer denkt, diese Zeiten seien vorbei, möge sich informieren, wie die Landwirtschaft in die Hände der Großkonzerne kommt). Allemenden (Gemeinschaftsweiden), die das Katasteramt einem Besitzer zuordnet, schaffen Großbauern, die, weil sie so bessere Chancen zum Überleben haben, alles daransetzen werden, solche zu bleiben.

Die Logik der Erfindungen des Industriellen Zeitalters folgt der Geldökonomie, nicht umgekehrt.

Das Prinzip der Lohnsklaverei hat sich nicht geändert, lediglich die Auswirkungen sind weicher und verdeckter geworden. Und vielleicht verdanken wir auch das nur den beiden großen Weltkriegen des 20. Jahrhunderts und dem von ihnen ausgelösten Wachstumsboom.

Das Ende der Megamaschine ist ein polemisches, ein leidenschaftliches Buch.

Das Ende der Megamaschine ist ein Buch, das, so vermute ich, Hoffnung machen will. Bei mir hat es das Gegenteil bewirkt.

Die Dynamik dieser Entwicklung ist nur zu verstehen, wenn man sie auf Basis von Rückkoppelung denkt. D.h., dass die Wirkung jeder Aktion zugleich Ursache für die weitere Aktion ist, die Aktion sich also selbst reproduziert.

Dieses Prinzip der Selbstreproduktion funktioniert, egal, ob es um Verhaltensweisen, Verfahren, Strukturen oder Mentalitäten geht, und das macht eben diese Verhaltensweisen, Verfahren, Strukturen oder Mentali-

täten so stabil.

Scheidler stellt unbeschönigt und in einer im besten Sinne journalistischen Verknappung die Entwicklung einer eskalierenden, sich steigernden Rückkoppelung dar.

Was das Buch beschreibt, ist ernüchternd, deprimierend und in jeder Hinsicht folgerichtig.

Doch im letzten Kapitel versucht er den Beweis zu führen, weshalb es diesmal anders sein wird. Der Beweis misslingt. Seit wir über Geschichtsschreibung verfügen, haben wir Berichte über Widerstand gegen Enteignung, Versklavung, Entfremdung. Seit wir über Geschichtsschreibung verfügen, haben wir Berichte über deren Scheitern. Über viele dieser gescheiterten Gegenbewegungen lässt sich in der „Megamaschine“ nachlesen.

Nun aber konstruiert Scheidler ein WIR, das es in dieser Form nicht geben kann, und bürdet ihm die Hoffnung auf das Ende der Megamaschine auf. Wenn, wie er schreibt, Selbstorganisation an die Stelle strategischer Masterpläne treten soll, bleiben die Master-

pläne stärker. Wenn die Gegenbewegungen Masterpläne entwickeln, bleiben sie deren Logik verhaftet. Wer seine Energie auf das Wachsen-Lassen richtet, wird keine Macht erlangen.

Wer seine Energie auf Machterhalt richtet, wird nichts wachsen lassen, aber Macht erlangen.

Die Aporie von Widerstand und Affirmation lässt sich nicht einfach auflösen - so sehr auch ich es mir wünschen würde.

Hier kippt Scheidler in den Wunschtraum. Ein Buch lang beschreibt er konsequent, wie das Weltsystem alle Alternativen entweder zerstört oder vereinnahmt hat. Er hat mich nicht überzeugt, weshalb es vor den aktuellen Bewegungen halt machen sollte.

Für mich bleibt als Fazit: ein absolut lesenswertes Buch, dessen Ausblick ich nicht nachvollziehen kann. Aber: die Entwicklung der „Megamaschine“ mit dieser Stringenz zu Ende zu denken, ist vielleicht zu schmerzhaft.

Michaela Judy

## Termine

20.01.-23.01.2016	<p>Kreatives Intervenieren.</p> <p>Viertes Seminar der neuen ASYS-Lehrgänge „Systemische Supervision und Coaching“ sowie „Systemisch denken, handeln und beraten“</p> <p>in Kooperation mit der Volkshochschule Alsergrund in Wien</p>
27.02.-27.02.2015	<p>ASYS TrainerInnentreffen</p> <p>in Vöcklabruck</p>
06.04.-09.04.2016	<p>Interaktion 2</p> <p>Fünftes Seminar der neuen ASYS-Lehrgänge „Systemische Supervision und Coaching“ sowie „Systemisch denken, handeln und beraten“</p> <p>in Kooperation mit der Volkshochschule Alsergrund in Wien</p>
14.10.-15.10.2016	<p>ASYS TrainerInnentreffen</p> <p>in Eichenbach</p>
24.11.2016	<p>Paul-Watzlawick-Tagung</p> <p>der FH Eisenstadt (in Planung)</p>
12.-13.12.2016	<p>Systemische Strukturaufstellungen in Coaching, Teamentwicklung u. OE mit Insa Sparrer</p> <p>Auskünfte:  <a href="http://www.green-field.at/weiterbildung/kursprogramm.html">http://www.green-field.at/weiterbildung/kursprogramm.html</a></p>

# ENDLICH AUSRASTEN



Endlich Ausrasten von Oliver Ottitsch - jetzt überall im Buchhandel  
[www.scherzundschund.at](http://www.scherzundschund.at)

