

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Inhalt

Worte der Redaktion	3
Protokoll der Generalversammlung	5
Resilienz im systemischen Supervisionsalltag.....	8
Watzlawick und die Sozialarbeit	36
Bücher.....	43
Termine	46



»Der Grund, weshalb unser empfindendes, wahrnehmendes und denkendes Ich nirgendwo in unserem wissenschaftlichen Weltbild angetroffen werden kann, läßt sich leicht in sechs Worten ausdrücken: Weil es selbst dieses Weltbild ist. Es ist identisch mit dem Ganzen und kann daher nicht in ihm als Teil enthalten sein.«

Erwin Schrödinger

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,
wir leben in einer Zeit, die zunehmend von Zahlen und Fakten bestimmt wird. Der Trend geht dazu, sich stetig zu steigern. Mehr Effizienz, mehr Leistung, mehr Mitglieder, mehr Gewinn ... immer die richtigen Zahlen, um den eigenen Arbeitsplatz zu rechtfertigen und eine Daseinsberechtigung zu haben.

In diesem tobenden „Mehr“ an Zahlen schipert unser Verein relativ unbeschadet dahin. ASYS hat sich's nie zur Aufgabe gemacht, im Trend zu liegen. Ganz im Gegenteil: das Gewohnte zu hinterfragen gehört quasi zur Denkschule des Vereins. Raus aus dem Teufelskreis lautet die Devise.

So ist es nicht verwunderlich, dass wir die Daseinsberechtigung unseres Vereins auch nicht an der Mitgliederzahl messen. Wie im Bericht der Generalversammlung nachzulesen, ist diese Zahl nach wie vor überschaubar. Jedes Jahr kommen ein paar Leute dazu und jedes Jahr beenden ein paar von uns – meist gemeinsam mit ihrer Berufslaufbahn - ihre Mitgliedschaft bei ASYS. So bleibt die Mitgliederzahl annähernd konstant.

Nichtsdestotrotz bewegt sich was. Nichtsdestotrotz verändert sich was. Die Quantität sagt ja bekanntlich nichts über die Qualität aus. Eine der Neuerungen im einundzwanzigsten Jahr unseres Vereins sind beispielsweise die nun abgeschlossenen Verhandlungen mit der FH Burgenland. Unsere Lehrgänge kehren - nach einer langen Zeit der Kooperation mit den Wiener Volkshochschulen - an die Ausbildungsstätte der Sozialen Arbeit zurück. Und wandern gleichzeitig aus: von Wien ins Burgenland. Was diese Veränderung in Hinblick auf Zahlen und Fakten, Effizienz,

Gewinn und letztlich Daseinsberechtigung mit sich bringen wird, wird die Zeit zeigen. Man darf gespannt sein. Denn abgesehen vom gesprochenen Wort bzw. den niedergeschriebenen Kooperationsvereinbarungen, gibt's ja, wie wir wissen, immer auch noch den analogen Teil der Kommunikation, der maßgeblich auf das weitere Geschehen Einfluss nimmt.

Eine spannende Sache übrigens, diese Unterscheidung zwischen analoger und digitaler Kommunikation. Es lohnt sich durchaus, sein Wissen wieder mal aufzufrischen. Wer Lust dazu hat, ist mit Walter Milowiz' Vortrag anlässlich der Watzlawick-Tagung, die letzten November an der FH Burgenland stattfand, gut beraten - nachzulesen hier in diesem Heft. Ursula Ciresa hingegen lenkt unsere Gedanken mit dem ersten Teil ihrer Abschlussarbeit in Richtung Resilienz. Resilienz: lt. Wikipedia die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und auf vorhandene Stärken zurückzugreifen. Auch das ein überaus spannendes Thema, das mich im Übrigen nochmals zurückbringt zur diesjährigen Generalversammlung und der dort stattgefundenen Diskussion über die Zukunft unseres Vereins. Walter machte nachdrücklich darauf aufmerksam, dass er vorhat, sich in den nächsten Jahren aus den Vereinsfunktionen zurückzuziehen. NachfolgerInnen werden also gesucht. Und das nicht nur für die Stelle des Generalsekretärs. Auch die Funktion der Lehrgangsführung wird, so Michaela Judy, in ein paar Jahren vakant werden. Mehr als Zahlen und Fakten es jemals könnten, haben diese Veränderungen das Potenzial, unseren Verein ins Wanken und Schwanken zu brin-

gen. Ist Resilienz gefordert, um unser Schiff unbeschadet durch diesen Wellengang zu schaukeln? Kann irgendwer ersetzen, was Walter und Michaela an Zeit und Engagement für den Verein investieren? Eine Nachfolge wird's, so schätze ich, wohl letztendlich nur geben, wenn sich ein paar von uns finden, die gemeinsam ihre Lust am Segel setzen und am Steuern durch stille wie durch stürmische Gewässer ausleben wollen.

Womit ich beim letzten Punkt meiner einführenden Worte angekommen wäre: der Lust am gemeinsamen Tun. Bei all dem, was wir im Alltag glauben, tun oder lassen zu müssen, vergessen wir bitte nicht auf die leichte, die spielerische und verschmitzte Seite des Lebens. Die gibt's ja auch immer wieder. Und wenn man sie grad nicht sieht, so steht es einem ja doch auch immer wieder frei, sie

sich wieder zurückzuerobern.

Als kleine Erinnerung daran möchte ich euch daher heute, zum allerersten Mal in der Geschichte dieser Vereinszeitung, eine **Quizfrage** stellen: **Was glaubt ihr, machen ASYS-Mitglieder viel häufiger als Mitglieder anderer Vereine, wenn sie gemütlich beisammensitzen?** Die Antwort findet ihr am Ende dieses Heftes. Und zu gewinnen gibt's - so hoffe ich für euch - ein Lachen angesichts der Mehrdeutigkeit der Auflösung.

Viel Spaß und hoffentlich bis bald - z.B. beim diesjährigen Sommerfest am 1. Juli 2017 ab 15:00! Eine Einladung wird noch verschickt.

Renate Fischer

Protokoll der Generalversammlung

des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

am 27. Februar 2017, 19:00 – 21:00

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

Eingeladen waren alle Mitglieder des Vereins. Stimmrecht (aktiv und passiv) hatten nur die ordentlichen Mitglieder.

Tagesordnung:

1. Anträge zur Tagesordnung
2. Protokoll der letzten Generalversammlung
3. Bericht des Vorstands
4. Bericht des Kassiers und der Rechnungsprüferin
5. Entlastung und Neuwahl des Vorstands
6. Finanz- und Aktivitätenplanung 2017
7. Nächster Lehrgang – FH Eisenstadt
8. Zukunft des Vereins
9. Allfälliges
10. Buffet

Anträge zur Tagesordnung

keine

Protokoll der letzten Generalversammlung

keine Einwände zum letzten Protokoll

Bericht des Vorstands – Aktivitäten des Vereins 2016

- Aktuelle Mitgliederzahl: 34. Als neue Mitglieder konnten wir Martina Kampichler, Hannah Sandtner und Ursula Ciresa begrüßen.
- Unser Sommerfest, das gleichzeitig das Jubiläumsfest zum 20jährigen Vereinsbestehens war, fand am Samstag, den 18. Juni 2016 bei sommerlichen Temperaturen statt. Herzlichen Dank an alle, die so wunderbar zum Gelingen dieses Festes beigetragen haben!
- BASYS: die Vereinszeitung hat 2016 ebenfalls eine Jubiläumsausgabe heraus-

gegeben. Auch an deren Gestaltung haben sich viele Mitglieder beteiligt. Vielen Dank für euer Engagement!

- Die Arbeitsgruppe Literatur traf sich wie in den Jahren zuvor nahezu monatlich zum Gedankenaustausch.
- Lehrgang 2015: Der Lehrgang „systemisch denken, handeln und beraten“ fand seinen Abschluss.
- Die Teilnehmer_innen des Supervisionslehrgangs absolvierten ihr zweites Ausbildungsjahr.
- Lehrgang 2017: mit der FH Burgenland fanden mehrere Planungs- und Koordinationstreffen statt. Der Lehrgang startet voraussichtlich im November 2017. Ein großer Dank gebührt Michaela Judy für ihr umfassendes Engagement in dieser Sache!
- Die ASYS-Lehrtrainer_innen trafen sich vom 26. bis 27. Februar in Vöcklabruck

und vom 14. bis 15. Oktober in Eichenbach.

- Am 24. November 2016 wurde das Watzlawick-Symposium an der FH Burgenland abgehalten. Am Programm standen unter anderem ein Vortrag von Walter Milowiz, sowie drei Workshops, die von Michaela Judy, Bernhard Lehr, Walter Milowiz und Renate Fischer angeboten wurden.

- Der Deutsche Bundesverband für Körper- und mehrfachbehinderte Menschen e.V. und der Deutsche Berufsverband Selbsthilfe Körperbehinderter e.V. führen gemeinsam ein Projekt mit dem Titel „Der Rechtsweg ist nicht ausgeschlossen“ durch. Michaela Judy und Walter Milowiz hielten in diesem Rahmen 2016 ein Seminar zum Thema „Personen- und teilhabezentrierte Beratung“ und ein Seminar zum Thema „Systemische Gesprächsführung im heterogenen Kontext“ ab. Beide Veranstaltungen fanden großen Anklang.

- Nach wie vor unterrichten einige unserer Vereinsmitglieder an Fachhochschulen, Universitäten und in Lehrgängen.

- Michaela Judy übernahm 2016 den Vorsitz im Vorstand der ÖVS, der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching in Wien.

- Klaus Wögerer wurde stellvertretender Kassier im Vorstand des ÖVS.

- Michaela Judy bietet zusammen mit Verena Bruchhagen den Workshop „Walk of Memories“ bei der ANSE Summer University in Rotterdam an.

Bericht des Kassiers und der Rechnungsprüferin

Bernhard Lehr berichtet über die finanzielle Situation des Vereins.

Michaela Judy hat die Kassaprüfung vorgenommen und die Abrechnung für in Ord-

nung befunden.

Unser Dank geht an beide für die geleistete Arbeit.

Entlastung und Neuwahl des Vorstands

Der Antrag auf Entlastung des Kassiers und des Vorstands wird einstimmig angenommen. Der neue Wahlvorschlag wird ebenfalls einstimmig angenommen und damit werden Walter Milowiz als Generalsekretär, Bernhard Lehr als Kassier und Renate Fischer als Schriftführerin wiedergewählt und danken für das Vertrauen.

Finanz- und Aktivitätenplanung 2017

Die Finanzplanung wird besprochen.

Das neue Lehrgangsbudget sieht unter anderem ein Budget für die stundenweise Anstellung einer Buchhalterin vor, die sich um die Zahlungsmodalitäten der neuen Lehrgänge kümmern soll.

Sollten im Laufe des Jahres noch Vorhaben dazukommen, müssen diese in einer Extra-sitzung des Vorstandes entschieden werden.

Geplante Aktivitäten:

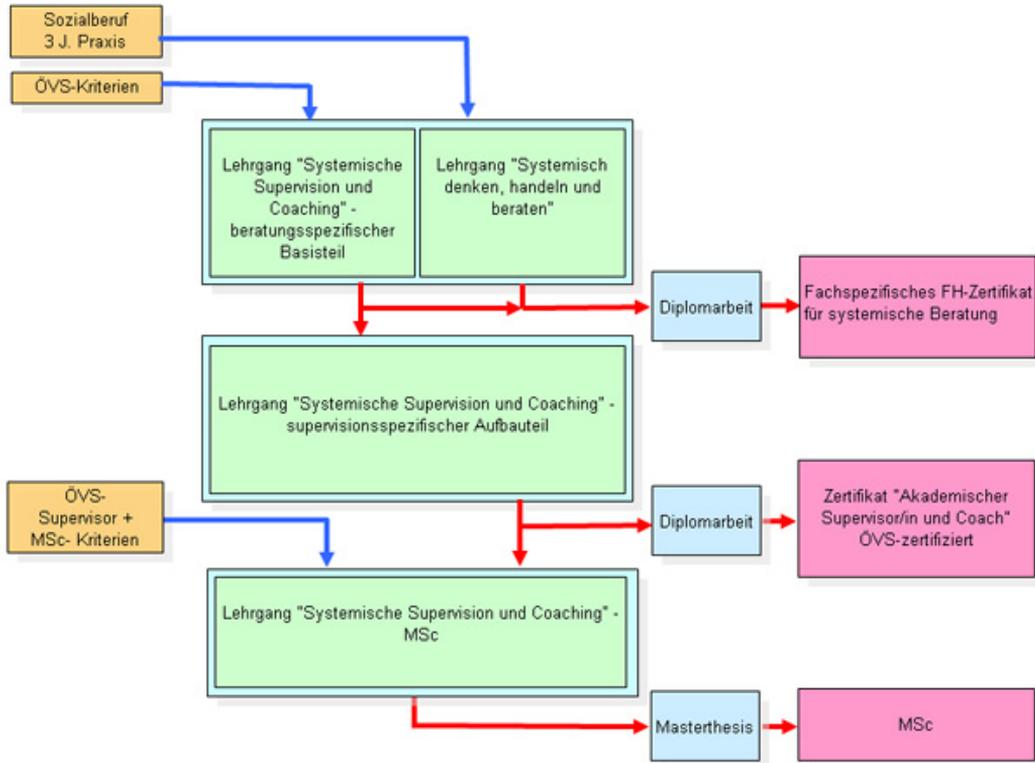
- Das diesjährige Sommerfest wird am 1. Juli 2017 ab 15:00 stattfinden. Ein erstes Planungstreffen gibt es am Dienstag, den 25. April 2017 um 19 Uhr in den Praxis-räumlichkeiten von Christian Reininger. Wer Interesse an einer Teilnahme hat, setzt sich bitte mit Renate Fischer in Verbindung.

- Das letzte Seminar des Lehrgangs 2015 findet von 21. bis 23. September 2017 in der Volkshochschule Alsergrund statt.

- Das nächste Lehrtrainer_innentreffen wird am 29. und 30. September 2017 in Eisenstadt sein.

Nächster Lehrgang – FH Burgenland

Der Akkreditierungsrat der FH Burgenland hat der Durchführung unserer Lehrgänge zugestimmt. Die Verhandlungen über die Aus-



gestaltung der Kooperationen laufen noch. Hier eine erste Übersicht über die angebotenen Lehrgänge ab 2017:

Zukunft des Vereins

Michaela Judy und Walter Milowiz kündigen an, dass die Funktion des Generalsekretärs sowie der Lehrgangleiterin spätestens in fünf Jahren zur Disposition stehen wird. Noch gibt es keine Nachfolge-Nominierungen. Alle Mitglieder sind aufgerufen, sich Gedanken zu machen.

Allfälliges

Was soll der Verein in Zukunft sein? Diese Frage wird anschließend in den Raum gestellt. Auffallend ist, dass derzeit der ursprüngliche

Vereinschwerpunkt der Sozialarbeit gegenüber der Supervision in den Hintergrund tritt. Überlegt werden Ideen, um auch die anderen Vereinsangebote (Bibliothek, Räumlichkeiten für Vernetzung, Publikationen in Vereinszeitung, Angebote der Mitglieder usw.) wieder verstärkt in Erinnerung zu rufen. Auch hier sind Anregungen der Vereinsmitglieder jederzeit gerne willkommen.

Es wird beschlossen, ein Anmeldeformular zum Vereinsbeitritt zu entwerfen und bei Veranstaltungen aufzulegen.

Buffet

wird eröffnet und gegessen.

f.d.P.: Renate Fischer

Resilienz im systemischen Supervisionsalltag¹

Ursula Ciresa

Teil 1 - Teil 2 folgt im nächsten Heft.

Abstract:

Die vorliegende Arbeit untersucht die Anwendbarkeit des Resilienzmodells in der systemischen Supervision. Sie gliedert sich in drei Teile: Im ersten Teil erfolgt ein Überblick über die theoretischen und metatheoretischen Grundlagen der systemischen Supervision. Daran anschließend werden ähnliche Konzepte zum Resilienzmodell dargestellt. Im dritten Teil wird das Resilienzmodell unter systemischer Sichtweise einschließlich anwendbarer Interventionsmethoden behandelt, ergänzt um Ausschnitte aus dem supervisorischen Beratungsprozess anhand des Fallbeispiels „Frau W.“. Eine zusammenfassende Betrachtung des Resilienzmodells im systemischen supervisorischen Alltag runden die vorliegende Arbeit ab.

Warum dieses Thema

„Das Leben ist nicht das, was es sein sollte. Es ist das, was es ist. Die Art und Weise, wie man damit umgeht, macht den Unterschied.“ (Virginia Satir)

Mehrere Gründe führten dazu, warum meine Entscheidung für die Abschlussarbeit des Lehrgangs „Systemische Supervision“ auf das Thema „Resilienz im systemischen Supervisionsalltag“ gefallen ist. Sowohl in meinem Privatleben als auch in meiner mehr als 20-jährigen Berufstätigkeit als selbstständige Beraterin im Wirtschaftsbereich begegne mir immer wieder einmal Menschen, die bei mir den Eindruck erwecken, Schicksalsschläge und Krisen mehr oder weniger unbeschadet zu bewältigen bzw. Krisen, Misserfolge und Rückschläge als (Lern-)Chance für einen Neustart zu akzeptieren, um daran manchmal sogar noch zu wachsen. Anderen scheint es wiederum sehr schwer zu fallen, sich aus dem Strudel einer Krise, der sie in die Tiefe zieht, zu befreien, um die Krisendynamik zu durchbrechen. Auch wenn sie es dann endlich mit enormem Kraftaufwand geschafft haben, können sie sich dennoch nicht von der Vergangenheit lösen. Es scheint, als hät-

ten sie vermeintlich aus der Krise nichts gelernt. Und ich habe beobachtet, dass diese Gruppe von Menschen häufig bei gleichen oder ähnlichen Problemsituationen einen alt gewohnten Pfad beschreitet, wie in einer Art „Wiederholungsschleife“.

Meine Beobachtungen und bisherigen Erfahrungen haben mich neugierig gemacht, warum manche Menschen Belastungen, Stress und Krisen besser bewältigen als andere und manchmal sogar erfolgreich mit diesen intensiven Herausforderungen umgehen können und was diese Personen widerstandsfähiger bzw. resilient sein lässt. Warum schaffen es manche Menschen mit widrigen Lebensereignissen so umzugehen, dass sie zwar davon berührt werden – „gebogen wie Bäume im Sturm“ – aber nicht daran zerbrechen? Und warum fallen manche Menschen schon beim ersten Windstoß um und tun sich schwer, wieder aufzustehen?

Sind es bestimmte Fähigkeiten oder Talente, die einen widerstandsfähigen Menschen auszeichnen? Sind diese erlernbar und können vorhandene Ressourcen auch weiterentwickelt werden? Und wenn ja, mit welchen Methoden und Interventionen kann ich den

¹ Diplomarbeit zum Lehrgang Systemische Supervision. Ursula Ciresa. Mai 2016

Prozess meiner Klientinnen in der systemischen Supervision begleiten, um ihre Widerstandskraft eigenständig entwickeln und/oder stärken zu können?

Im Herbst 2013 hatte ich die Möglichkeit, einen 3-tägigen Kongress zum Thema „Resilienz“ zu besuchen und dabei an einigen interessanten Workshops zu dieser Thematik teilzunehmen. Dort hörte ich unter anderem Vorträge von Jutta HELLER (Professorin für Training und Coaching an der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding, systemische Beraterin und Expertin für Veränderungskompetenz und Resilienz), Gunther SCHMIDT (Facharzt für psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Begründer der hypnosystemischen Konzeption der Psychotherapie) und Anton STELLAMANS (Coach, Trainer und Therapeut im Bereich der lösungsorientierten Kurztherapie), deren Inhalte und einschlägige Literaturverweise zusätzlich Neugier in mir erweckten. Inspiriert von deren Ausführungen ist letztendlich mein Entschluss gefallen, mich in meiner Abschlussarbeit mit der Anwendbarkeit des Resilienzmodells in der systemischen Supervision zu beschäftigen. Fraglich war für mich dabei, wie die systemtheoretische Sichtweise mit der Anwendbarkeit des Resilienzmodells interagiert.

Gleich zu Beginn meiner Überlegungen zur Anwendbarkeit des Resilienzkonzepts in Verbindung mit der systemischen Supervision erweist es sich als hilfreich, mich zunächst mit den Grundlagen systemtheoretischer und konstruktivistischer Modelle zu befassen, um mir damit den metatheoretischen Überbau zu erarbeiten. Ich habe mich hierfür von der praxisorientierten facheinschlägigen Literatur einiger weniger Autoren leiten lassen, und diese in ausführlichen Zitaten verwendet und zusammengeführt. Dies mag zwar den übli-

chen wissenschaftlichen Methoden nicht gerecht werden, entspricht allerdings meinem persönlichen Zugang zur Aufarbeitung der Fülle an systemischem Grundlagenwissen, den Modellen und Theorien. Gleichzeitig erwarte ich mir durch die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen erkenntnistheoretischen Grundlagen mein persönliches Bedürfnis nach Struktur und Orientierung im „Dschungel“ der verschiedenen systemischen Metatheorien zu erfüllen – ein Kompass durch die große Landschaft der einzelnen Ansätze. Und ferner ist es auch ein Versuch eine Verbindung von der „Theorie zur Praxis“, also zur Anwendung in der systemischen Supervision, herzustellen, inwiefern Inhalte und Erkenntnisse der jeweiligen systemtheoretischen bzw. konstruktivistischen Theorie in der systemischen Supervision zur Anwendung kommen.

Bevor ich mich mit den Grundideen des Resilienzkonzepts aus systemischer Sicht auseinandersetze, möchte ich zunächst auf „ähnliche Konzepte und Modelle“ wie das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung, die neurolinguistische Psychologie, das Konzept der Salutogenese, die lösungsorientierte Kurztherapie und die positive Psychologie eingehen.

Im Anschluss daran setze ich mich in meiner Abschlussarbeit vertieft mit einzelnen relevanten Resilienzfaktoren aus dem Blick einer systemischen Betrachtung auseinander. Dabei versuche ich zunächst die einzelnen Aspekte der Schlüsselfaktoren in Anlehnung an das breite Spektrum der einschlägigen Literatur zwischen How-To-Do-Ratgeberliteratur und wissenschaftlichen Abhandlungen zu erläutern. Ferner beschreibe ich zum jeweiligen Resilienzfaktor mögliche resilienzförderliche bzw. -stärkende Methoden und Interventionen aus der einschlägigen Lite-

ratur, wobei ich dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebe. Den Praxisbezug bei der Beschreibung der einzelnen Resilienz-faktoren erläutere ich durch Ausschnitte aus dem supervisorischen Beratungsprozess am Fallbeispiel Frau W.. Dabei beschreibe ich jeweils die angewendete Methode mit dem Versuch, einen Unterschied bei Frau W. zu ihrem bisherigen Interaktionsmuster einzuführen – unter dem Motto: „In dem Moment, wo ich einen Unterschied in ein Kommunikationsgeschehen einbringe, wird sich was verändern.“¹. Der Fokus liegt dabei auf Veränderungen, nämlich ob die angewendete Methode aus dem Interaktionsprozess heraus betrachtet hinsichtlich der systemischen Dynamik in den Interaktionskreisläufen sinnvoll ist. Im Anschluss an das Praxisbeispiel versuche ich systemisch zu erklären, was nun den Unterschied bei Frau W. bewirkte.

Bei meinen allgemeinen Überlegungen sowohl zu den Grundideen des Resilienzmodells, zu den einzelnen Aspekten der resilienzförderlichen Schlüsselfaktoren als auch zu möglichen anwendbaren systemischen Methoden, die resilienzförderlich wirken könnten, habe ich mich nochmals meiner sehr individuellen Arbeits- bzw. Schreibmethode bedient: Ich habe mich wiederum überwiegend von den Autoren der facheinschlägigen Literatur leiten und diese in ausführlichen Zitaten sprechen lassen.

Die vorliegende Abschlussarbeit soll einen möglichen Versuch darstellen, ein Verständnis dafür zu vermitteln, dass das Resilienzkonzept im systemischen Supervisionsalltag ein anwendbares und brauchbares Modell für Veränderung darstellt. Die Einbindung dieses Konzepts in einer systemischen Sichtweise anhand systemtheoretischer Grundlagen zeigt, dass alles mit allem zusammen-

hängt, man aber nicht dem Trugschluss unterliegen sollte, dass „zielgerichtete“ Interventionen bezogen auf einzelne resilienzfördernde Schlüsselfaktoren notwendigerweise auch die gewünschte Zielerreichung herbeiführen könnten.

In den nachfolgenden Ausführungen verwende ich überwiegend die feminine Form; umfasst sind davon aber auch alle maskulinen Formen. In den Zitaten werden die im Original verwendeten Formen beibehalten.

Theoretische und metatheoretische Grundlagen systemischer Supervision

Was ist systemische Supervision?

Der Terminus Supervision kommt aus dem Lateinischen (supra = „oben, von oben“ und videre = „sehen, betrachten“). Entsprechend dieser Bedeutung wird nach EBBECKE-NOHLEN² in der systemischen Supervision die Metaebene eingenommen, eine Außenperspektive gewählt und Supervisorin und Supervisandin bilden beide zusammen das Supervisionssystem. Von großer Bedeutung ist, dass die Beobachterin nicht außerhalb des beobachteten Systems steht, sondern Teil der Beobachtung ist. Aus systemischer Sicht geht es nicht darum, was erkannt wird (mechanistische Betrachtung), sondern im Vordergrund steht, wie etwas erkannt wird (systemische Betrachtung). Dadurch gewinnt die Unterschiedlichkeit der subjektiven Beobachtung eine für den weiteren Erkenntnisprozess notwendige Bedingung: Die systemische Weltsicht anerkennt nämlich die Subjektivität der Erkenntnis und damit viele „Wahrheiten“ (Generierung vieler Hypothesen), die unter dem Gesichtspunkt der Nützlichkeit und nicht der objektiven Wahrheit für den Erkenntnisprozess beurteilt werden. Im

1 Milowiz, Seminar-Mitschrift aus 2012.

2 Ebbecke-Nohlen, Einführung in die systemische Supervision, S.25 ff.

systemischen Denken werden neben harten, messbaren Daten auch subjektive, emotionale, weiche Daten einbezogen. Der Kontext nimmt in der systemischen Betrachtung einen bedeutenden Platz ein, denn der jeweilige Kontext bewirkt den Unterschied. In der systemischen Sichtweise wird von Wechselwirkungszusammenhängen zwischen System und Umwelt ausgegangen und mit ihr die Vorstellung der zirkulären Kausalität. Eine übergeordnete Funktion der systemischen Supervision kann darin gesehen werden, bei veränderungswürdigen Situationen einen Unterschied einzuführen, der einen Unterschied bewirkt, also veränderungsrelevante Informationen in den Supervisionsprozess einzuführen, dies jedoch im Bewusstsein, dass zielgerichtete Intervention (im Hinblick auf ein gewünschtes oder beabsichtigtes Ergebnis) nicht möglich ist. „Wenn davon ausgegangen wird, dass Menschen als autonom und selbstorganisiert gesehen werden, werden Interventionen von SupervisorInnen nur dann als handlungsleitend übernommen, wenn sie an schon vorhandene Ideen anschließen können bzw. passend sind. In der Supervision können infolgedessen lediglich festgefahrene Problemsichten bzw. Muster verstört oder Anstöße und Anregungen für Lösungsfindungen gegeben werden. Dabei wird ein Problem nach MILOWIZ als ein Geschehen bezeichnet, welches von allen Beteiligten als veränderungswürdig betrachtet wird, die Änderungsstrategien aber nicht ein Aufhören, sondern eine Wiederholung oder Verstärkung des Geschehens bewirken.“³

Die Praxisnähe der systemischen Supervision spiegelt sich in der Vielfalt möglicher Defini-

3 Kornprobst, Über die Verflüssigung der Begrifflichkeiten Übertragung – Gegenübertragung zu einer Analyse von Interaktionsprozessen in der systemischen Supervision, in BASYS, Lfd. Nr. 38, Heft 01/2015, S.44 f.

tionen wider, bedingt durch die verschiedenen Ziele und Funktionen der systemischen Supervision:

- Systemische Supervision ist eine lösungsorientierte Beratungsform für Personen und Institutionen, die professionelle Zusammenhänge thematisiert.
- Systemische Supervision ist ein institutionalisierter Perspektivenwechsel bei der Betrachtung von Interaktionsprozessen.
- Systemische Supervision ist eine Reflexionshilfe für das Berufsleben, die eigene Ressourcen aktiviert und spielerisch Lösungen ermöglicht.
- Systemische Supervision ist eine ressourcenorientierte Sichtweise, die den beruflichen Kontext mit einbezieht und Wahlmöglichkeiten eröffnet.
- Systemische Supervision ist eine Methode, die mit Wertschätzung Arbeitszusammenhänge beleuchtet und die Eigenverantwortung stärkt.
- Systemische Supervision ist Hilfe zur Selbsthilfe, die Neugier weckt und zum Ziel hat, die professionellen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.

Definitionen von Supervision⁴

Der Fokus systemischer Supervision richtet sich nicht nur auf Organisationen samt ihren Strukturen und Prozesse, sondern auch auf den Mensch als psychisches System oder als Akteur, der Struktur- und Prozessmitgestalter in Organisationen ist. Als mögliche Supervisionsziele für eine individuelle Unterstützung der Supervisandinnen können neben der Konfliktfähigkeit, die Fähigkeit zur Balance von Ambivalenzen im beruflichen Umfeld, die Einschätzung der Selbstwirksamkeit, Kompetenzsteigerung in der Erkennung von

4 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.27.

Beziehungs- und/oder Kommunikationsmustern und die damit verbundene Veränderung der Beziehungs- und/oder Kommunikationsgestaltung sein.

In der systemischen Supervision tritt die Supervisorin ihren Status als Expertin für inhaltliche Lösungen an die Supervisandin ab und bleibt nur für die Gestaltung des Kommunikationsprozesses verantwortlich. Durch sinnvolle Fragen (z.B. zirkuläre Fragen) sollen alte Denkgewohnheiten der Supervisandin hinterfragt und neue Zusammenhänge erschlossen und zusätzliche Handlungsalternativen eröffnet werden. Die Selbstorganisation und Autopoiese steht im Vordergrund mit dem Ziel, die Eigenverantwortlichkeit der Supervisandin zu fördern. Nach EBBECKE-NOHLEN⁵ präferiert der systemische Super-

visionsansatz ein ausgeprägt lösungsorientiertes Vorgehen. Dabei werden Probleme nicht nur als Probleme, sondern vor allem als Lösungsversuche gesehen, die sich bisher als suboptimal erwiesen haben. Darauf aufbauend werden in der systemischen Supervision häufig die guten Gründe für die bisherigen Lösungsversuche herausgearbeitet, um diese anschließend in einen Zusammenhang mit Alternativen und Zukunftsvisionen zu bringen. Es wird also ein Suchprozess für besser passende alternative Lösungsmöglichkeiten initiiert.

Die unterschiedlichen Sichtweisen und Zugänge zwischen nichtsystemischer und systemischer Supervision seien anhand der nachstehenden Übersicht dargestellt:

Nichtsystemische Supervision	Systemische Supervision
Fokussierung auf das Individuum	Fokussierung auf Beziehungsmuster und auf das Individuum
Richtig/falsch als Bewertungsschema	Nützlich, viabel als Bewertungsschema
Wissen	Nichtwissen als Expertise, Hypothesenbildung
Supervisorin als Expertin für inhaltliche Lösungen und als Vermittlerin von Einsichten	Supervisorin als Expertin für Kommunikationsprozesse, Supervisandin als Expertin für inhaltliche Lösungen
Fremdsteuerung, instruktive Interaktion	Selbststeuerung, Selbstorganisation, Autopoiese, Eigenverantwortung
Ratschläge und Anweisungen	Neugier, Fragen, Reflexion
Problemorientierung	Lösungsorientierung
Defizitorientierung: Probleme als Probleme	Ressourcenorientierung: Probleme als Lösungsversuche
Vergangenheitsorientierung, Analyse und Erklärung	Zukunftsorientierung, Metaphern, Visionen
Eindeutigkeit	Wahlmöglichkeiten

Gegenüberstellung Nichtsystemischer mit Systemischer Supervision (nach Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.34.)

5 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.33.

Welche Elemente dienen der systemischen Supervision als Erkenntnisgrundlagen?

Allgemeines zu den Grundlagen systemischer Supervision

Die systemische Supervision nährt sich aus einer Vielzahl theoretischer und metatheoretischer Wurzeln: Nach EBBECKE-NOHLEN⁶ zählen hierzu verschiedene systemtheoretische und konstruktivistische Ansätze, die in ihrer Gesamtheit ein allgemeines Paradigma darstellen, jedoch keine in sich abgeschlossene Theorie. Nach der von ihr vorgenommenen Einteilung zählen zu den systemtheoretischen bzw. der Systemtheorie nahestehenden Ansätzen die Allgemeine Systemtheorie, die Kybernetik erster Ordnung, die Ökologie des Geistes, die Kommunikationstheorie, die Chaostheorie, die Theorie sozialer Systeme, während zu den konstruktivistischen und ihnen nahestehenden Ansätzen die Differenztheorie, die Kybernetik zweiter Ordnung, die Autopsie-Theorie, der radikale Konstruktivismus und der soziale Konstruktivismus gezählt werden.

Bei EBBECKE-NOHLEN nicht berücksichtigt werden u.a. die lösungsorientierten und -fokussierten Ansätze (wie z.B. nach Insoo Kim Berg, Steve de Shazer) und deren Weiterentwicklungen (durch z.B. Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd) sowie die hypnosystemischen Ansätze (nach z.B. Milton Erickson, Gunther Schmidt) und NLP, welche für die Gestaltung systemischer Supervisionsprozesse allerdings unverzichtbar geworden sind. Nach SCHLIPPE und SCHWEITZER⁷ liegt der Fokus der lösungsorientierten systemischen Arbeit in der Formulierung klarer Ziele: Ziele verhelfen aus dieser Sicht dazu, vom „Problemzustand“ zu einem „Lösungszustand“ zu

kommen – nach diesen Theorien ist es leichter, sich von einer Vision anziehen zu lassen, als von einem Problemzustand wegzustreben und nicht zu wissen, wohin eigentlich.

Um für mich die Einteilung von EBBECKE-NOHLEN für die praktische Umsetzung handhabbar zu machen, bedarf es zunächst einer zusammenfassenden Übersicht zu den von ihr genannten Theorien.

Systemtheorie

Allgemeine Systemtheorie

Die Allgemeine Systemtheorie, auch als „Theorie des Lebendigen“ bezeichnet, die in den 1930er Jahren von Ludwig von BERTALANFFY (Philosoph und Biologe) begründet wurde, definiert jeden lebenden Organismus als ein offenes System, das im Fließgleichgewicht mit seiner Umwelt steht. Ereignisse werden nicht mehr isoliert betrachtet, sondern der Fokus wird auf Phänomene der Vernetzung gelegt. Die Allgemeine Systemtheorie führt den Systembegriff ein, wobei Systeme als gedankliche Konstrukte definiert werden, die verschiedene Elemente und Relationen als Einheit bezeichnen und sich von ihrer Umwelt unterscheiden (System-Umwelt-Definition). Basierend auf der Kybernetik erster Ordnung definiert sie gemeinsame Gesetzmäßigkeiten physikalischer, biologischer und gesellschaftlicher Phänomene und beschreibt die komplexen Wechselwirkungszusammenhänge. Dadurch wird ermöglicht, dass Systeme in Bezug auf ihre Organisation (z.B. Regeln, Grenzen, Hierarchien, Koalitionen) und in Bezug auf Funktionen vergleichbar gemacht werden.

„Für die systemische Supervision sind diese von der Allgemeinen Systemtheorie beschriebenen Organisationsprinzipien von Systemen auch heute noch von Interesse. Auch wenn sich systemische Supervision in

6 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.35; S.53f.

7 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, S.53.

der Zwischenzeit vor dem Hintergrund der Kybernetik zweiter Ordnung bewusst ist, dass Strukturen und Funktionen Denkmodelle sind und ihre Beschreibung abhängig von den Beschreibenden ist, arbeitet sie doch häufig mit diesen Unterscheidungen. So lassen sich z.B. für institutionelle Systeme wie Schulen, Kliniken, Beratungsstellen unterschiedliche systemtypische Regeln im Sinne von Spielregeln benennen, die befolgt werden wollen, wenn sich jemand als zum System gehörend definieren möchte.“⁸

Kybernetik erster Ordnung

Der Mathematiker Norbert WIENER gilt u.a. als einer der Vertreter, der – beginnend in den 1950er Jahren – wissenschaftliche Programme zur Beschreibung der Regelung und Steuerung komplexer Systeme erforschte, wobei Steuerungsprozesse vor allem mit Fragen nach der Erhaltung von Gleichgewichten sowie mit Fragen nach Veränderung in Systemen durchleuchtet wurden. „Hintergrundidee dieser Forschungen ist die mechanische Steuerbarkeit komplexer Systeme, die über die Angleichung eines Ist-Zustandes an einen erwünschten Soll-Zustand mittels Information erreicht werden soll. Das sogenannte negative Feedback zeigt dabei die Abweichung vom Soll-Zustand an und leitet entsprechende Korrekturen ein. Systeme sind durch sogenannte Rückkoppelungsprozesse in der Lage, einen Zustand der Homöostase aufrechtzuerhalten, in dem sie Veränderungen in ihrer Umwelt aktiv ausgleichen können.“⁹ Diese erkenntnistheoretische Phase dauerte etwa bis 1980 und führte zu Theorien über beobachtete Systeme.

SCHLIPPE und SCHWEITZER¹⁰ schreiben, dass die kybernetischen Konzepte erster Ord-

nung die Idee verbinden, damit theoretische Aussagen zu erhalten, wie ein System „wirklich“ ist und dass ein System u.a. Grenzen, Regeln, Subsysteme, Koalitionen usw. besitzt. Damit werden also Aussagen auf der Ebene von „Ereignissen“ getroffen, die ein Denken in Begriffen von Kontrolle, Steuerung und Regelung implizieren.

In der Kybernetik erster Ordnung, nachzulesen bei SCHWING und FRYSZER¹¹, lässt sich der Beobachter oder Berater eines Systems außen vor und er beschreibt das System, ohne selbst darin vorzukommen. Diese Art seiner Beschreibung erweckt einerseits den Eindruck, objektiv zu sein, weil es den Beobachter/Berater als Beschreibenden gar nicht gibt. Andererseits verliert der Beobachter/Berater dadurch die vielen Wechselwirkungen zwischen ihm und dem System aus dem Auge. Er betrachtet damit das System als ein von ihm behandeltes Objekt. In Anlehnung an die Ausführungen von FOERSTER¹² zur Kybernetik erster und zweiter Ordnung, trennt die Kybernetik erster Ordnung das (erkennende) Subjekt vom (beobachteten) Objekt und verweist dadurch auf eine vermeintlich unabhängige Welt „da draußen“. Die verwendeten Begriffe erster Ordnung basieren auf einer scheinbar objektiven Betrachtung der Welt, die zu einem Äußeren wird.

Nach EBBECKE-NOHLEN¹³ hat die Kybernetik erster Ordnung aus beratender Sicht im Rahmen von Organisations- und Politikberatung vor allem in Bereichen, in denen es um Regulationsprozesse geht, Verwendung gefunden. Dabei ist man davon ausgegangen, dass Systeme zielgerichtet steuerbar seien, weil ihre Strukturen und Funktionen erfasst

8 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.37.

9 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.36.

10 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.53.

11 Schwing/Fryszler, Systemisches Handwerk – Werkzeug für die Praxis, S.79.

12 Foerster/Poerksen, Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners – Gespräche für Skeptiker, S.114 ff.

13 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.36.

und analysiert werden.

Ökologie des Geistes

Mit seinem Werk *Die Ökologie des Geistes* hat Gregory BATESON Ende der 1970er Jahre einen wesentlichen Beitrag für die Entwicklung systemischen Denkens geleistet, indem er Erkenntnistheorie als eine unteilbare, integrierte Metawissenschaft ansieht, deren Thema die Wissenschaft des Geistes im weitesten Sinne ist. Er schreibt der Kybernetik die Aufgabe zu, über verschiedene wissenschaftliche Fachbereiche nach verbindenden Formen und Mustern zu forschen. Wahrnehmung dient der Unterscheidung und als veränderungsrelevante Information definiert er „Unterschiede, die Unterschiede machen“. „BATESON macht auch darauf aufmerksam, dass der Name für etwas nicht mit dem benannten Gegenstand zu verwechseln ist, und zitiert in diesem Zusammenhang den inzwischen zum Allgemeingut gewordenen Gedanken Alfred KORZYBSKIS, ‚dass die Landkarte nicht die Landschaft ist‘. Gregory BATESON ... zeigte auf, wie auch in der alltäglichen Kommunikation aus symmetrischen und komplementären Interaktionsmustern Zerwürfnisse bzw. Konflikte entstehen und wie diese ... erkannt und aufgelöst werden können.“¹⁴

Nach EBBECKE-NOHLEN¹⁵ leitet die systemische Supervision aus dieser Theorie ihre zentrale Funktion ab – auch als Metafunktion bezeichnet – nämlich „einen Unterschied einzuführen, der einen Unterschied bewirkt.“ Von einer gelungenen Supervision wird dann gesprochen, wenn die Supervisandin sowohl eine passende Lösung für ihre Fragestellung gefunden hat, als auch gleichzeitig diese Lösung in gewisser Weise anders beziehungsweise neu in Bezug auf ihre Gedanken- und

Gefühlswelt erkennt. Dadurch soll der Supervisandin der Zugang zu einer geänderten Haltung ermöglicht werden, die wiederum verändertes Handeln zur Folge haben kann. Muster hervorzuheben, die menschliche Beziehungen ausmachen, ist für die systemische Supervision ebenfalls von großer Bedeutung. Das Erkennen und Beschreiben von Mustern ergänzt nicht nur die inhaltliche Beschreibung eines Problems, sondern es bringt auch Erkenntnisse zum jeweiligen inhaltlichen Gegenstand auf der Metaebene (z.B. erkennen offener Wiederholungen oder typischer Strukturen in der Beziehungsgestaltung einer Supervisandin). Werden nämlich Muster erkannt und beschrieben, scheint es manchmal zielführender, Probleme und Konflikte durch Verhaltens- und Musterveränderungen zu lösen, anstatt Lösungen auf inhaltlicher Ebene zu suchen.

Kommunikationstheorie

Jay HALEY beschäftigte sich schon zu Beginn der 1960er Jahre mit der Frage, wie Beziehungen üblicherweise entstehen und aufrechterhalten werden und schrieb dazu folgendes: „Wenn zwei Menschen zum ersten Mal aufeinandertreffen und eine Beziehung beginnen, ist potentiell ein breites Spektrum von Verhaltensweisen zwischen ihnen möglich ... Je nachdem, wie diese zwei Menschen ihre Beziehung zueinander definieren, gestalten sie gemeinsam die Art des Kommunikationsverhaltens, das in dieser Beziehung herrschen soll. Aus allen möglichen Botschaften wählen sie bestimmte Arten aus und werden sich einig, dass diese Verwendung finden sollen. Diese Grenzen, die sie zwischen dem ziehen, was in die Beziehung aufgenommen bzw. nicht aufgenommen werden soll, kann man als gemeinsame Definition der Beziehung bezeichnen. Jede Botschaft, die sie untereinander austau-

14 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.38.

15 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.38 f.

schen, bekräftigt allein durch ihre Existenz entweder diese Grenze oder wirkt auf eine Verschiebung hin, durch die Botschaften anderer Art möglich werden. Die Beziehung wird also durch das Vorhandensein oder Fehlen von Botschaften, welche die Partner untereinander austauschen, wechselseitig definiert. Diese Übereinkunft ist jedoch niemals endgültig, sondern jedes Mal dann Veränderungen unterworfen, wenn einer der beiden Partner eine neue Art von Botschaften einzuführen versucht oder die äußere Situation sich ändert und eine Änderung ihres Verhaltens provoziert.“¹⁶ „Was erschwerend dazu kommt und den menschlichen Kommunikationsprozess noch komplexer macht, ist die Tatsache, dass Menschen nicht nur kommunizieren, also etwas sagen, sondern dass die ausgetauschte Botschaft von zusätzlichen Botschaften, die sie begleiten, kommentiert und qualifiziert wird. Dies geschieht durch den jeweiligen Kontext, in dem sie erfolgen, durch verbale Aussagen, durch den Tonfall oder durch Körperbewegungen. Die Beziehung zwischen zwei Menschen wird z.B. sowohl durch das Vorhandensein oder Fehlen eines Lächelns oder Stirnrunzelns definiert als auch durch die Äußerung oder Nichtäußerung der Kritik.“¹⁷

Nach HALEY lautet eine Grundregel der Kommunikationstheorie, dass es unmöglich ist, seine Beziehung zu einem anderen nicht zu definieren und er erläutert hierzu, dass man eine Beziehung dann als stabilisiert beobachten kann, wenn die beiden Beteiligten sich darüber einig sind, welche Art von Verhalten zwischen ihnen praktiziert werden soll. „Diese Übereinstimmung wird ‚implizit‘ durch das, was sie zueinander sagen und

wie sie es sagen, erreicht, nicht durch explizite Diskussionen.“¹⁸

Die in den späten 1960er Jahren weiterentwickelte Kommunikationstheorie, beschrieben unter anderem im von Paul WATZLAWICK mitverfassten Klassiker *Menschliche Kommunikation*, fokussiert auf Merkmale und Stellenwert von Kommunikation in zwischenmenschlichen Beziehungen und basiert auf fünf pragmatischen Axiomen¹⁹:

- **Das erste Axiom – Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren:** Unter Mitteilung wird eine einzelne oder eine Kommunikation und unter Interaktion ein wechselseitiger Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen verstanden. Bestandteile jeder Kommunikation sind neben Worten auch alle paralinguistischen Aspekte wie z.B. Tonfall, Sprachtempo, Sprechpausen, Lachen, Stöhnen, Seufzen sowie Körperhaltung, Ausdrucksbewegung bzw. Körpersprache usw. – kurz, Verhalten jeder Art. Und jedes Verhalten hat Mitteilungscharakter, d.h. ist Kommunikation, woraus sich schließen lässt: Man kann nicht nicht kommunizieren. „Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikationen reagieren und kommunizieren damit selbst.“²⁰

- **Das zweite Axiom – Der Inhalts- und Beziehungsaspekt der Kommunikation:** Jede Kommunikation enthält Inhaltsaspekte auf sachlicher Ebene und parallel dazu Beziehungsaspekte, wobei letztere die In-

16 Haley, *Gemeinsamer Nenner Interaktion – Strategien der Psychotherapie*, S.18.

17 Kornprobst, *Übertragung – Gegenübertragung*, S.33 f.

18 Haley, *Interaktion*, S.23.

19 Watzlawick/Beavin/Jackson, *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*, S.50-71.

20 Watzlawick/Beavin/Jackson, *Menschliche Kommunikation*, S.51.

haltsaspekte überlagern und daher eine Metakommunikation sind. Inhaltsaspekte vermitteln Daten und Fakten (= Information), während Beziehungsaspekte definieren, wie der Sender die Beziehung zu seinem Empfänger qualifiziert haben möchte und wie die Inhalte aufzufassen sind (Metakommunikation: Kommunikation über die Kommunikation). Grundsätzlich verwendet jeder Kommunizierende Metakommunikation. „Im allgemeinen ist es so, dass die Definition der Beziehung umso mehr in den Hintergrund rückt, je spontaner und ‚gesunder‘ die Beziehung ist, während ‚kranke‘ (d.h. konfliktreiche) Beziehungen u.a. durch wechselseitiges Ringen um ihre Definition gekennzeichnet sind, wobei der Inhaltsaspekt fast völlig an Bedeutung verliert.“²¹

• **Das dritte Axiom – Interpunktion der Kommunikationsabläufe:** Dieses Axiom zeigt auf, dass menschliche Kommunikation nicht in Kausalketten auflösbar ist. Diskrepanzen auf dem Gebiet der Interpunktion sind die Basis vieler Beziehungskonflikte. Bei einem Konflikt ist schwer zu bestimmen, wer angefangen hat. Während einem unvoreingenommenen Beobachter eine Folge von Kommunikation als ein ununterbrochener Austausch von Mitteilungen erscheint, wird jeder Teilnehmer an dieser Interaktion dieser unvermeidlich eine Struktur zugrunde legen und Kommunikationsanfänge werden als sogenannte Interpunktion von Ereignisfolgen subjektiv gesetzt. Daraus folgt das dritte metakommunikative Axiom: „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bestimmt.“²²

Damit wendet WATZLAWICK die Idee der kybernetischen Regelkreise auf die Kommunikation an. Nach SCHLIPPE und SCHWEITZER²³ ist zirkuläres Denken der Versuch, das Verhalten der Elemente eines Systems als Regelkreis zu beschreiben, so dass die Eingebundenheit dieses Verhaltens in einem Kreislaufprozess sichtbar wird. Die gegenseitige Einflussnahme innerhalb geschlossener Kommunikationssysteme kann als zirkulär qualifiziert werden. Ein Kommunikationspartner verhält sich in Reaktion auf das Verhalten seines Gesprächspartners, der/die reagiert auf dieses Verhalten, worauf hin der erstere wiederum reagiert usw. Damit ist jede Ursachenfestlegung eine willkürliche Interpunktion, die die Zirkularität wechselseitiger Verursachung ausblendet und nur als Manipulationsversuch verstanden werden kann.

Bei der Betrachtung von Systemen sind demnach lineare Kausalitätskonzepte, die Ursache und Wirkung klar zu trennen versuchen, nicht mehr sinnvoll. Sobald sich ein Element des Systems ändert, hat das Einfluss auf alle anderen Teile des Systems, die sich dann wiederum ihrerseits ändern und somit abermals Einfluss auf alle übrigen Elemente nehmen. Aus diesem Grund ist es unmöglich, die genaue Ursache einer Änderung im System zu benennen, da jede Aktion eines Systemelements zugleich Reaktion auf eine zuvor stattgefundene Änderung ist. Man spricht hier von zirkularer Kausalität.²⁴ Aus systemischer Sicht ist stets der gesamte Systemzusammenhang zu betrachten. Daraus ergibt sich als Konsequenz für den Supervisionsalltag, dass beispielsweise die Suche nach dem „Schuldigen“ oder „Sündenbock“ oder „Problemkind“ etc. sinnlos ist.

21 Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation, S.55.

22 Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation, S.61.

23 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.118.

24 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.118.

• **Das vierte Axiom – Digitale und analoge Kommunikation:** Mitteilungskarakter hat nicht nur das gesprochene Wort (digital), sondern auch die nonverbale Kommunikation wie Mimik, Gestik, Tonfall (analog). Nach WATZLAWICK²⁵ bezieht sich die digitale Kommunikation in der Regel auf die Inhaltsebene, während die Beziehungsebene meist analog vermittelt wird. Und da jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat, ist klar, dass die digitale und die analoge Kommunikationsweise sowohl nebeneinander bestehen als auch sich in jeder Mitteilung gegenseitig ergänzen. Wenn es gelingt, dass digitale und analoge Botschaften als übereinstimmend erlebt werden, so wird eine gelungene Kommunikation vermutet.

• **Das fünfte Axiom – Symmetrische und komplementäre Interaktion:** „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.“²⁶ Von einer symmetrischen Beziehung wird gesprochen, wenn bei den Interaktionspartnern ein gleiches oder ähnliches (Konkurrenz-)Verhalten vorhanden ist (z.B. wechselseitiges kritisieren und unerbetene Ratschläge erteilen usw.), während in einer komplementären Beziehung die Interaktionspartner sich durch Ungleichheit bzw. Unterschiedlichkeit charakterisieren (z.B. Helfer und Geholfener, Befehlender und Ausführer usw.).

Nach EBBECKE-NOHLEN ist die Kommunikationstheorie nicht nur im Rahmen der systemischen Supervision für das theoretische

Verständnis zwischenmenschlicher Beziehungen von großer Bedeutung, sondern auch für das praktische Umsetzen, indem der Gestaltung von Kommunikationsprozessen in der systemischen Supervision eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird:

„Die Kommunikation zwischen SupervisorIn und SupervisandIn steht dabei im besonderen Fokus der Betrachtung. In der supervisorischen Interaktion machen Inkongruenzen in der aktiven und passiven, in der inhaltlichen und beziehungsbezogenen, in der digitalen und analogen Kommunikation in der Regel darauf aufmerksam, dass Lösungen noch nicht ‚passen‘. (Dass ‚zufriedenstellende‘ Lösungen gefunden worden sind, wird in der Regel auf analoger Ebene von einem entspannten Gesichtsausdruck oder gar einem Lächeln begleitet.)

Aber auch in der Reflexion der zur Supervision stehenden beruflichen Beziehungen der SupervisandInnen sind die aus den watzlawickschen Axiomen gewonnenen Erkenntnisse höchst relevant. So können sie etwa zum einen für den beruflichen Alltag neue Interpretationsmöglichkeiten hinsichtlich des Verhaltens der KollegInnen eröffnen, zum anderen neue Ideen für die Entwicklung von eigenen Klärungs- und Konfusionsstrategien im Umgang mit diesen KollegInnen bereitstellen. Nicht zuletzt helfen die Axiome auch im Umgang mit Konflikten, welche die KlientInnen beschäftigen. So kann z.B. die SupervisandIn im Hinblick auf das vierte watzlawicksche Axiom schneller darauf aufmerksam werden, dass sie sich von der Interpunktion einer KlientIn in ein lineares Ursache-Wirkungs-Denken hat verführen lassen.“²⁷

25 Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation, S.64.

26 Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation, S.70.

27 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.40.

Chaostheorie

In der naturwissenschaftlichen Chaosforschung ab den späten 1980er Jahren, geprägt durch den Physiker und Chemiker Ilya PRIGOGINE und den Mathematiker und Wetterforscher Edward LORENZ, kommt zum Ausdruck, dass entgegen dem linearen Kausalitätsprinzip gleiche Ursachen nicht gleiche Folgen haben müssen und kleine Änderungen unverhältnismäßig weit reichende Folgen nach sich ziehen können (der sogenannte Schmetterlingseffekt, wo selbst eine so winzige Ursache wie der Flügelschlag eines Schmetterlings theoretisch einen Hurrikan auslösen kann).

Die „aus der Chaostheorie stammende Erkenntnis, dass jede Kleinigkeit große Folgen haben kann, ist für die Gestaltung von Supervisionsprozessen von großer Tragweite. Sie unterstützt die auch aus der supervisorischen Praxis gewonnene Erfahrung, dass es in vielen Suchprozessen ausreicht, eine Musterverstörung vorzunehmen um eine neue Bewegung anzustoßen. Probleme und ihre Lösungen müssen nicht immer durchgearbeitet werden. Die Sprunghaftigkeit von Veränderungsprozessen wird dann deutlich, wenn im Laufe eines Supervisionsprozesses schon durch kleine Interventionen, z.B. durch eine positive Umdeutung oder durch das Stellen der Wunderfrage, d.h. der Vorwegnahme des erwünschten Zustandes oder Ziels, eine offensichtliche Wende der SupervisandIn hinsichtlich ihrer Problembetrachtung eintreten kann.“²⁸

In den Ausführungen zur Chaotherapie halten SCHLIPPE und SCHWEITZER fest, dass die Zusammenhänge zwischen der Veränderung der Umgebungsbedingungen und der des Systems nicht linear sind, somit das

Prinzip der linearen Kausalität nicht gilt. „Für die Therapie bedeutet das, die chaotischen Prozesse nutzen zu lernen, um dem System zu helfen, von einem als unbefriedigend erlebten Ordnungszustand in einen anderen überzugehen.“²⁹ In der Chaostheorie „interessiert nicht mehr so sehr das Gleichgewicht (die Homöostase), als vielmehr die Veränderung in Systemen, die (im Detail) nicht vorhersehbar, nicht lokal planbar und oft irreversibel sich zunächst von einem scheinbar stabilen Zustand in neue, oft überraschende Formen hineinentwickelt.“³⁰

Theorie sozialer Systeme

Fraglich war, ob die Theorie der Autopoiese lebender (= biologischer) Systeme auf soziale Systeme übertragbar ist. Der Soziologe Niklas LUHMANN entwarf ein Modell, bestehend aus drei Klassen autopoietischer Systeme, nämlich „Leben“, „Bewusstsein“ und „Kommunikation“. LUHMANN³¹ entwickelte Anfang der 1980er Jahre damit im Zusammenhang die Theorie sozialer Systeme, wobei die Elemente sozialer Systeme nicht handelnde Menschen, sondern Kommunikationen sind. Während in psychischen Systemen die Aktivität der Menschen im Denken liegt, kommunizieren in sozialen Systemen Kommunikationen mit Kommunikationen. In dieser Theorie steht im Vordergrund nicht das Warum, sondern es wird nach dem Wie sozialer Zusammenhänge gefragt. Der Fokus liegt also auf Kommunikationen. Als zentrale Systemelemente sozialer Systeme werden nicht die Menschen, sondern die Kommunikationen angesehen – eine völlig neue Sichtweise innerhalb der Systemtheorie. „Für die systemische Supervision ist die in

²⁹ Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.65 f.

³⁰ Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.51.

³¹ Luhmann, zit nach Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.43.

²⁸ Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.43.

der Theorie sozialer Systeme angelegte Unterscheidung sozialer und psychischer Systeme von zentraler Bedeutung. Für die Arbeit mit sozialen Systemen, vor allem mit größeren Organisationen und Teams, stellt die Fokussierung auf Kommunikation statt auf Menschen eine große Vereinfachung im Sinne einer Komplexitätsreduktion dar, da z.B. die Intentionen und Motivationen der vielen in einer Organisation oder einem Team arbeitenden Menschen in den Hintergrund treten und nur insofern Beachtung finden, als sie auch kommuniziert werden. ... So liegt gerade in der Arbeit mit größeren Systemen im Fokuswechsel hin auf die Kommunikation eine Chance, der Diskussion eine konstruktive Wendung zu geben.“³² Nach dem systemischen Denkmodell – auch das Basismodell, nach welchem alle Überlegungen im Buch von MILOWIZ³³ „Teufelskreis und Lebensweg – Systemisch denken im sozialen Feld“ ausgehen bzw. unter diesem Gesichtspunkt zu verstehen sind, ist wichtig anzumerken, dass die systemische Supervisorin nicht gezielt von außen in ein fremdes System eingreifen kann, was gegen das Prinzip der Autopoiese sprechen würde, sondern sie selber immer nur als Teilnehmerin des zu bewältigenden dysfunktionalen Musters in der Kommunikation handelt.

Konstruktivismus

Differenztheorie

In seiner Abhandlung *Laws of Form* hat der Logiker George SPENCER-BROWN Ende der 1960er Jahre die Annahme getroffen, dass jede Beobachtung mit dem Akt der Unterscheidung einsetzt und zeigt damit auf, wie Wirklichkeitskonstruktionen zu Stande kommen. „Will ich etwas bezeichnen, muss

ich mich zunächst für eine Unterscheidung entscheiden. Die Wahl der Unterscheidung bestimmt, so Goerge SPENCER-BROWN, was überhaupt gesehen werden kann.“³⁴ FOERSTER hält hierzu fest, dass der Akt des Unterscheidens von SPENCER-BROWN als eine Fundamentaloperation des Denkens begriffen werden kann, weil sie ein ganzes Universum entstehen lässt und Wirklichkeiten erzeugt, die man vermeintlich in einem externen und von der Person abgelösten Raum vermutet.³⁵

EBBECKE-NOHLEN³⁶ schreibt, dass eine Beobachtung nach SPENCER-BROWN aus zwei Unterscheidungen besteht: dem Treffen einer Unterscheidung, d.h. dem Markieren eines Raums, und dem nochmaligen Treffen einer Unterscheidung, dem Benennen oder Bezeichnen des markierten Raums. Der markierte oder auch „aktive“ Teil bekommt die Aufmerksamkeit des Beobachters, während der „nichtaktive“ Teil die nichtmarkierte Seite der Unterscheidung darstellt und vom Bildschirm der Beobachtung verschwinden könnte. Nichts desto trotz bilden nur beide Seiten zusammen die beobachtete Wirklichkeit ab. Aus diesem Grund ist es wichtig, beide Seiten der Unterscheidung zu benennen, um zu vermeiden, dass der nichtmarkierte Bereich weggedacht und damit von einem elementaren Bestandteil des Beobachteten abstrahiert wird. „Wenn so getan wird, als spielte der nicht markierte Teil in der Beobachtung keine Rolle, gerät er aus dem Blickfeld und wird zum blinden Fleck.“³⁷

In ihren Ausführungen beschreibt EBBECKE-NOHLEN ein für die beratende Arbeit mit

32 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.44.

33 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg – Systemisch denken im sozialen Feld, S.95 f.

34 Foerster/Poerksen, Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners – Gespräche für Skeptiker, S.78.

35 Foerster/Poerksen, Wahrheit, S.78.

36 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.44.

37 Simon zit. nach Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.46.

Systemen sehr nützliches Beispiel und zwar mit dem Treffen einer Unterscheidung anhand eines gezeichneten Kreises, dessen Innenfläche als z.B. „Supervisionssystem“ und der nichtmarkierte Raum außerhalb des Kreises mit „Umwelt“ oder „Kontext“ bezeichnet wird. „Da jegliche Bezeichnung eine Unterscheidung zum Ausgangspunkt hat, sind die Gesetze der Form auch für die systemische Supervision von elementarer Bedeutung. Sie verweisen auf die Überlebenseinheit System/ Umwelt und erleichtern durch die Betrachtung der jeweils anderen, unter Umständen nichtbenannten Seite, die Arbeit an den Ambivalenzen, an den Lösungsalternativen und an der Zielerreichung.“³⁸

Kybernetik zweiter Ordnung

Ab den 1980er Jahren werden bei der die kybernetischen Prinzipien auf die Kybernetik selbst bezogen, womit die Phase der Kybernetik zweiter Ordnung eingeleitet wurde. Es geht um die „Landkarten“, um die Fragen, wie menschliche Erkenntnis kybernetisch organisiert ist.

Heinz von FOERSTER hat das Phänomen der Zirkularität ins Spiel gebracht. „Was entsteht, ist eine vollkommen andere Haltung gegenüber dem, was man erklären will. Man gerät in eine Schleife hinein, die einen mit dem jeweiligen Gegenstand und Objekt der Betrachtung verbindet. ... Auf einmal sprechen die Kybernetiker über sich selbst, auf einmal entsteht eine Kybernetik der Kybernetik oder eine Kybernetik zweiter Ordnung ..., die selbst zirkulär ist: Man lernt sich als einen Teil der Welt zu verstehen, die man beobachten will. Die gesamte Situation der Beschreibung rutscht in einen anderen Bereich, in dem man plötzlich für seine eigenen Beobachtungen die Verantwortung überneh-

men muss.“³⁹

Die Kybernetik zweiter Ordnung hat durch die Erkenntnis des Prinzips der Rückkoppelung (Feedback) eine entscheidende Änderung gebracht. „Eine Kausalkette, in der Ereignis a Ereignis b bewirkt, b dann c verursacht und c seinerseits d usw., würde die Eigenschaften eines deterministischen, linearen Systems haben. Wenn aber d auf a zurückwirkt, so ist das System zirkulär und funktioniert auf völlig andere Weise.“⁴⁰

Nach SCHLIPPE und SCHWEITZER⁴¹ können Rückkoppelungen entweder positiv oder negativ sein. Ein negatives Feedback erhält Homöostase dadurch, dass bei Wahrnehmung einer Abweichung vom Gleichgewichtszustand eine regulierende Handlung ausgelöst wird. Ein positives Feedback bedeutet, dass bei Rückmeldung von Abweichungen zusätzliche Handlungen ausgelöst werden oder bisherige Handlungen unterlassen werden, die das System noch weiter vom Gleichgewichtszustand abbringen, bis in Richtung auf Eskalation.

„Entscheidend ist, dass sich die gesamte Sprache in der Kybernetik zweiter Ordnung ändert; die Referenzen auf eine beobachterunabhängige Welt werden durch die Verweise auf die eigene Person ersetzt. Die Beschreibungen erscheinen immer auch als Selbstbeschreibung. Aber es ist nicht nur die Sprache, die eine andere wird. Auch die Reflexion über den Sinn und Zweck der Beobachtungen, die man – warum auch immer – anstellt, gewinnen eine andere Dimension; man beginnt, sich darüber klar zu werden, warum man eigentlich etwas wissen oder erfahren will.“⁴²

39 Foerster/Poerksen, Wahrheit, S.114 f.

40 Watzlwick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation, S.31.

41 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.61.

42 Foerster/Poerksen, Wahrheit, S.115.

38 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.46.

„Die Begriffe zweiter Ordnung lassen sich auf sich selbst anwenden; sie gestatten die strikte Trennung von Subjekt und Objekt, dem Beobachter und Beobachteten nicht mehr. Man gesteht sich ein, dass jemand, der über Fragen des Bewusstseins oder des Erkennens spricht, ein Bewusstsein und einen Erkennenden benötigen, um dies zu tun. Eine Beobachtung braucht, so wird einem klar, einen Beobachter. Die Wahrnehmung der Welt verlangt nach einem Menschen, der diese wahrnimmt.“⁴³

Insofern steht der Beobachter nicht mehr außerhalb des von ihm beobachteten Systems, sondern er ist unmittelbar Teil dessen, was er beobachtet und die objektive Welt wird vom Beobachter konstruiert und nicht entdeckt. Daraus leitet EBBECKE-NOHLEN⁴⁴ die ethischen Forderungen an Beraterinnen ab, die eigenen blinden Flecken zu bedenken, Aussagen über die Welt als eigene Erfindungen zu begreifen und Gewissheiten in jeder Form in Zweifel zu ziehen.

„Im Kontext systemischer Supervision ziehen von FOERSTERS Ideen nach sich, dass alle Aussagen und Beschreibungen, die wir hinsichtlich der Wirklichkeit der Supervisionssysteme machen, mit unserer jeweiligen Perspektive als Beobachtende zusammenhängen und insofern subjektiv zu verstehen sind. ... Die SupervisorIn darf sich trotz ihres fachlichen Wissens in sokratischer Bescheidenheit einer wissentlich Nichtwissenden üben. Sie kann sich zudem von der Idee, dass es eine einzig richtige Antwort gibt, verabschieden und mit den SupervisandInnen eine Vielzahl von Möglichkeiten entwickeln, aus denen die SupervisandIn die für sie am besten passenden Optionen auswählen kann. Die Annahme der Beobachterabhängigkeit

der Beobachtungen bedeutet auch, dass die SupervisorIn zum einen ihr Denken und Handeln selbst hinterfragt und ihre eigene Einschätzung der zur Supervision gebrachten Thematik nicht als die einzig gültige, sondern als eine von mehreren Sichtweisen ansieht. Zum anderen wird es für sie wichtig, dass sie durch zirkuläre Fragen möglichst viele Perspektiven aller Beteiligten, oft auch der Nichtanwesenden, recherchiert und im supervisorischen Dialog immer wieder auf die Abhängigkeiten der Problem- und Lösungsbeschreibungen von der jeweiligen Perspektive hinweist. Probleme und Sackgassen bestehen nicht unabhängig von der eigenen Perspektive.“⁴⁵ Ferner kreiert die Supervisorin gemeinsam mit den Supervisandinnen das Supervisionssystem, beide gemeinsam konstruieren die Supervisionswirklichkeit: „Die Nichttrivialität des Menschen bedeutet in der systemischen Supervision, dass die SupervisorIn z.B. bei der Erarbeitung von Lösungsszenarien Handlungsempfehlungen entwickelt, die der SupervisandIn einen gewissen Spielraum lassen, damit bei ihr nicht die Assoziation zu schulischen Hausaufgaben entsteht, bei denen es immer nur eine richtige Lösung gibt. Systemische Supervision kann in diesem Sinne als eine Praxis der Möglichkeiten begriffen werden. Dadurch, dass in ihr viele Positionen nebeneinandergestellt werden und zur Geltung kommen, wendet sie sich gegen Gewissheit und vorschnelle Sicherheit und inspiriert zu immer neuen Sichtweisen.“⁴⁶

Autopoietische Systeme - Selbstorganisation

Mitte der 1980er Jahre wurde von den beiden chilenischen Neurobiologen MATURANA und VARELA in ihrem Werk *Der Baum der Erkenntnis* der Begriff der Autopoiese for-

43 Foerster/Poerksen, Wahrheit, S.116.

44 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.47.

45 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.48.

46 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.49.

muliert⁴⁷. In dieser Theorie wird das lebende System nicht über bestimmte inhaltliche Kriterien, sondern über ihre Organisationsform definiert. Lebende Systeme werden dabei als sich selbst erzeugend definiert, als autopoietische Einheiten, die operational geschlossen, energetisch allerdings offen sind. „Ihre operationale Geschlossenheit besteht darin, dass sie nur über eigene Operationen verfügen und nur das aufgreifen können, was sich in ihren eigenen operationalen Code fügt. Dies macht sie autonom gegenüber ihrer Umwelt, lässt sie beliebige Umweltkomplexitäten tolerieren und zeigt die Begrenzung externer Einflussnahmen auf. Die Umwelt kann lediglich anstoßen, anregen oder verstören, aber keine Strukturveränderung im System bewirken. Veränderungen im System werden vom System selbst entsprechend seiner autopoietischen Organisation vorgenommen durch Produktion, Transformation oder Destruktion einzelner Bestandteile.“⁴⁸

Nach SIMON⁴⁹ werden autopoietische Systeme als selbstbezüglich („selbstreferenziell“) operierende Systeme definiert, die sich aufgrund des Netzwerkes ihrer internen Prozesse als zusammengesetzte Einheiten konstituieren (nach innen hin sturkturdeterminiert) und gegen ihre Umwelten feste Grenzen entwickeln (nach außen operationell geschlossen). Ferner sind autopoietische Systeme dadurch charakterisiert, dass sie keinen anderen Zweck haben, als sich selbst zu reproduzieren und dass alle anderen Behauptungen über ihren Sinn nur durch Beobachter an sie herangetragen werden.

Daraus folgt, dass autopoietische Systeme von außen nicht gezielt gelenkt, sondern

nur gestört werden können, weil sie immer entsprechend ihrer internen Organisation reagieren. „Die Theorie der Autopoiese versteht Erkennen selbst als einen autopoietischen Prozess. Wahrnehmen erfolgt im Kontakt mit der Umwelt als selbstreferenzieller Vorgang. Wir hören, was wir hören, und das ist nicht zwingend mit dem identisch, was ein anderer sagt oder meint. Das menschliche Gehirn wird als „nicht weltoffen“ gesehen, und es wird auch nicht angenommen, dass die menschlichen Sinnesorgane die Welt nach innen abbilden. ... In der Autopoiesetheorie wird vielmehr davon ausgegangen, dass das Gehirn nur mit den eigenen Zustandsveränderungen umgehen kann und daher alle Bewertungs- und Bedeutungskriterien aus sich selbst heraus entwickelt. Dabei ist ein System konservativ, d.h., es ist bestrebt zu wiederholen, was einmal funktionierte.“⁵⁰

„Auf die Wiederholung desselben äußeren Reizes hin kann – wenn sich die Struktur des Systems wandelt und es „lernt“ – eine andere, neue Reaktion erfolgen. Man schubst einen Menschen, und er wird – bestimmt durch seine aktuellen Strukturen und Zustände – entweder das Gleichgewicht verlieren und umfallen oder er wird gegensteuern, den Stoß ausbalancieren, zurückschlagen, seine Peiniger küssen, was immer ... Der ‚Schubser‘, die von außen einwirkende Kraft, löst eine durch innere Abläufe bestimmte, für den Beobachter nicht beobachtbare und nicht vorhersehbare Reaktion aus. Nicht mal das Opfer dieses ‚Geschubstwerdens‘ kann als Selbstbeobachter sicher vorhersagen, ob es umfallen oder das Gleichgewicht wiedergewinnen wird, da auch ihm die sein Verhalten bestimmenden, internen Prozesse nicht durchschaubar sind. Die Interaktion zwischen demjenigen, der schubst und dem-

47 Maturana/Varela, *Der Baum der Erkenntnis*, S.55f.

48 Ebbecke-Nohlen, *Einführung*, S.49.

49 Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S.24.

50 Ebbecke-Nohlen, *Einführung*, S.49 f.

jenigen, der geschubst wird, ist keine geradlinig-kausale Beziehung im klassischen Sinn, da der Stoß zwar der Auslöser der Reaktion ist, sie aber nicht eindeutig festlegt.“⁵¹

Bei dieser Art des Impulses von außen, ohne das die Reaktion vorhersehbar ist, wird von Perturbation oder Irritation gesprochen. „Das heißt, das Geschubstwerden wirkt auf das so behandelte System als „Störung“ oder „Anregung“ (je nachdem, ob man als Beobachter den Effekt negativ oder positiv bewertet), auf die es seiner internen Strukturen gemäß reagiert. Auf diese Weise ist es in der Lage, aus Erfahrungen zu lernen und Strukturen wie Verhaltensschemata zu verändern.“⁵² Dadurch wird ebenso deutlich, dass menschliches Verhalten durch zirkuläre Prozesse bestimmt wird, die keiner linearen, sondern einer eigenen, nicht vorhersehbaren Logik folgen.

Nach SIMON gibt es nur zwei prinzipielle Klassen von Reaktionsweisen, „mit denen autopoietische Systeme auf solche Störungen von außen reagieren können: Entweder die Autopoiese (das Leben) wird fortgesetzt oder sie wird nicht fortgesetzt (Zerstörung, das Leben endet). Dies ist eine Alles-oder-Nichts-Unterscheidung. Genauso wenig, wie man ein bisschen schwanger sein kann, kann ein autopoietisches System seine Autopoiese ein bisschen mehr oder weniger realisieren: entweder ganz oder gar nicht.“⁵³

Die erkenntnistheoretischen Überlegungen zur Autopoiese lebender Systeme beeinflussten zu Anfang der 1980er Jahre die Perspektiven der Systemtheoretiker. „Der Fokus verschob sich mehr und mehr auf die innere, autonome Selbstorganisationslogik lebender

Systeme, auf ihre operationale Abgeschlossenheit und damit auch auf die Grenzen externer Einflussnahme. Die Umwelt erscheint nun nicht mehr als interventionsmächtige Planungsinstanz. Damit werden nun auch Therapeuten nur in der Lage gesehen, das System anstoßen, anregen, verstören und in Eigenschwingung versetzen zu können. Die Idee, dass sie kontrollieren könnten, was im System passiert, wurde aufgegeben. Nach wie vor wird jedoch die Möglichkeit wahrgenommen, dass Systeme von außen zerstört werden können, so dass diese Gedanken nicht das Ende therapeutischer Verantwortung bedeuten.“⁵⁴

„Für die systemische Supervision bedeutet die Idee der Autopoiese, dass Menschen als autonom und selbstorganisiert gesehen werden. Dies hat Auswirkungen auf das supervisorische Handeln der SupervisorIn. Die SupervisorIn kann die Vorstellung aufgeben, dass ihre ‚Interventionen‘ unmittelbar bzw. lineare Auswirkungen auf die SupervisandInnen haben und in der Art und Weise befolgt werden, wie sie geäußert wurden bzw. ‚gemeint‘ waren. Dieses Konzept macht deutlich, dass zielgerichtete Interventionen unmöglich sind. Ideen von außen werden nur dann von SupervisandInnen als handlungsleitend übernommen, wenn sie an schon vorhandene Ideen anschließen können bzw. wenn sie passend sind. In der Supervision können infolgedessen lediglich festgefahrene Problemsichten bzw. übernommene Muster verstört oder Anstöße und Anregungen für Lösungsfindungen gegeben werden. Ob eine in der Supervision erzeugte Idee für die SupervisandIn ankopplungsfähig war, ist daher gesondert zu überprüfen.“⁵⁵

51 Simon, Einführung, S.25 f.

52 Simon, Einführung, S.26.

53 Simon, Einführung, S.26 f.

54 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.51 f.

55 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.50.

MSc Systemische Supervision & Coaching

Lehrgang zur Weiterbildung gem. § 9 Fachhochschulstudiengesetz

Weiterbildungsanbieter

AIM Austrian Institute of Management, Tochterunternehmen der Fachhochschule Burgenland, in Kooperation mit dem Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision (ASYS)



Zielgruppe

Personen, die eine umfassende Qualifikation zur Tätigkeit in folgenden Arbeitsfeldern anstreben:

- Durchführung von Supervision und Coaching von Einzelnen, Gruppen und Teams
- Grundlegende Formen der Beratung in Organisationen wie Projektberatung, Leitbild- und Konzeptentwicklung und Beratung von Qualifizierungsprozessen in kleinen Organisationseinheiten.
- Beratung und Begleitung wichtiger Veränderungen und Optimierungen von Arbeitsprozessen in unterschiedlichen Organisationen;
- Beratung und Begleitung Einzelner, insbesondere von Führungskräften in Veränderungs- und Optimierungsprozessen.

Lehrgangsziele

Absolventinnen und Absolventen können die beruflichen Tätigkeiten Supervision und Coaching im Rahmen der Qualitätskriterien der ÖVS, der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching ausüben. Dazu gehört insbesondere:

- Fundierte Beratungskompetenz,
- Supervisorisches Funktionsverständnis
- Flexibler und situationsadäquater Einsatz eines umfassenden theoretischen Gerüsts zur Erfassung von und Intervention in sozialen Situationen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene.
- Eine wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung mit Theorie und Praxis von Supervision, Coaching und Beratung.

Studienstart & Studiendauer

Studienstart vorbehaltlich der Genehmigung des Kollegiums der FH Burgenland

November

3,5 Jahre berufsbegleitend (120 ECTS)

26 Präsenzmodule, Praxismodule Lernsupervision und Lehrsupervision
Selbstlernphasen, schriftliche Masterthesis, Abschlusskolloquium

Abschluss

Zertifizierte/r systemische/r Berater/in (30 ECTS)

Akademische/r Supervisor/in & Coach (60 ECTS)

Master of Science Systemische Supervision und Coaching (120 ECTS)

Lehrgangsgebühren

(Steuerfrei gem. § 6 Abs 1 Z 11 lit a UStG)

€ 2.900,00 – Zertifizierte/r systemische/r Berater/in (30 ECTS)

€ 8.900,00 – Akademische/r Supervisor/in & Coach (60 ECTS)

€ 12.900,00 - Master of Science Systemische Supervision und Coaching (120 ECTS)

Informationsabend

Am 31.05.2017 und am 29.06.2017 findet jeweils von 16:30 Uhr – 20:15 Uhr in der Fachhochschule Burgenland (Raum E.HG. 236) ein Informationsabend statt. Frau Dr. Judy informiert über den Lehrgang. Um Voranmeldung wird bis 2 Tage vor dem Termin gebeten:

andrea.pirecki@fh-burgenland.at

Bewerbung

Reihung nach Qualifikation und Anmeldedatum, Nachweis spezifischer Voraussetzungen (siehe www.oevs.or.at) und positiv absolviertes Aufnahmegespräch.

Voranmeldungen sind möglich unter:

office@asys.ac.at

Ansprechpersonen

Ihre Ansprechpartnerin beim ASYS:

Dr. Michaela Judy

+43 664/2184307

michaela.judy@asys.ac.at

Ihre Ansprechpartnerin beim AIM:

Mag. Dr. Bettina Schauer

+ 43 5 7705-5100

bettina.schauer@aim.ac.at

Ihr Ansprechpartner der Fachhochschule Burgenland:

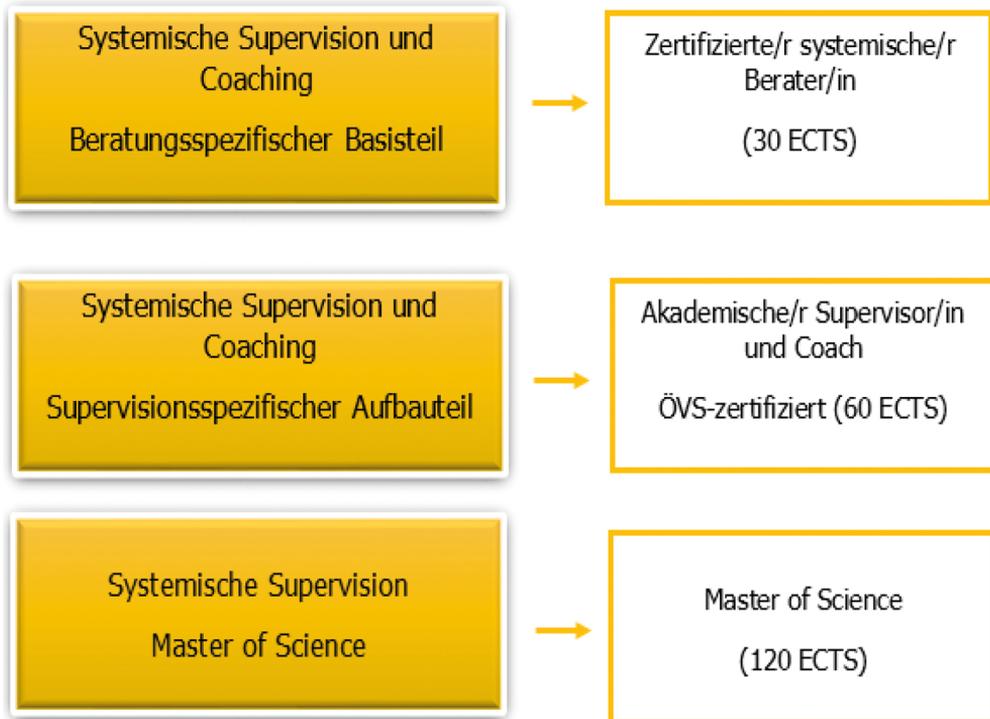
Prof.(FH) Mag.(FH) Dr. Roland Fürst, DAS

+ 43 5 7705-4420

roland.fuerst@fh-burgenland.at

Curriculum

Der MSc Lehrgang Systemische Supervision und Coaching bietet eine berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung, die drei unterschiedliche Abschlüsse über integrierte Studienwege ermöglicht.



Präsenzmodule

Vermittlung handlungsleitender Theorie
Entwicklung professioneller Identität
Intervenieren in sozialen Prozessen
Denken & Handeln in organisationalen Strukturen
Entwicklung eines supervisorischen Funktionsverständnisses
Wissenschaftliche Integration von Theorie und Praxis

Praxismodule

Peergrouparbeit inkl. Coaching
Lernsupervision
Lehrsupervision

Abschlussarbeit

Radikaler Konstruktivismus – Was ist wirklich?

Die konstruktivistische Philosophie beginnend in etwa mit den 1980er Jahren, bei der sich unterschiedliche Denkschulen identifizieren lassen, gilt als die erkenntnistheoretische Grundlage systemischen Denkens.

„Kernfrage des radikalen Konstruktivismus ist, auf welche Weise wir aktiv an der Konstruktion unserer eigenen Erfahrungswelt Anteil haben. Erkennen ist das Vornehmen von Unterscheidungen durch das erkennende Subjekt. Ohne diese Fähigkeit wäre keinerlei Orientierung möglich und damit kein Überleben. Wir sind darauf angewiesen, Konzepte, ‚Landkarten‘ über die Welt zu entwickeln, die uns das Zurechtfinden erleichtern.“⁵⁶

Das Gemeinsame an den konstruktivistischen Denkschulen ist, dass sie zwar davon ausgehen, dass es eine Wirklichkeit gibt, die uns aber nicht zugänglich ist. Aus diesem Grund konstruieren wir nur Modelle der Wirklichkeit. „Wirklichkeit wird durch Wahrnehmung und Denken erst erzeugt und wird nicht als Abbildung einer äußeren Realität verstanden. Der radikale Konstruktivismus interessiert sich besonders für die Art und Weise, wie Wahrnehmung erklärt und wie Wissen erlernt und gelehrt werden kann. Wahrnehmung wird ... als vom Individuum erbrachte Konstruktionsleistung verstanden, die es ihm ermöglicht, seine Erfahrungen an sein Wissen anzugleichen und zu strukturieren.“⁵⁷

Entsprechend dieser Denkschulen wird davon ausgegangen, „dass ein Organismus nicht in der Lage ist, Wirklichkeit abzubilden oder zu repräsentieren, sondern lediglich in der Lage ist, ein passendes, viables Modell der Wirklichkeit zu konstruieren. Dieses Modell entwickelt sich durch die Interaktion des

Organismus mit seiner Umgebung und folgt evolutionären Selektionsprinzipien.“⁵⁸ Es kommt die Abhängigkeit zwischen Beobachter und beobachteter Welt zum Ausdruck: „Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung“⁵⁹.

Unsere Wirklichkeit als Mensch entsteht also durch die Erkundung unserer Umwelt und Aufnahme von Außenimpulsen. Diese Wahrnehmungen werden in unserem Inneren durch die aktive Auswahl aus der Vielfalt verfügbarer Reize verarbeitet und daraus entwickeln wir unsere Sicht der Welt, unsere Theorie, die letztendlich zu unserer inneren Landkarte führt. Unsere Landkarten sind jedoch nur Orientierungshilfen in der Landschaft und sagen mehr oder weniger nichts über die Landschaft aus, sehr wohl aber über uns als Beobachter bzw. unsere Wirklichkeit. „Dies ist sehr von der Bauweise unseres Nervensystems abhängig, die bestimmt, wie wir Informationen auswerten. Der Begriff Konstruktion macht deutlich, dass unsere Theorien von unserem Wahrnehmungs- und Erkenntnisapparat abhängig und nicht zwangsläufig Abbildungen einer Realität außerhalb von uns sind.“⁶⁰

Daraus folgt auch, dass der Beobachter gemäß der konstruktivistischen Denkweise nur sich selbst und das „soziale System“ als ihre modellhafte Erfindung bzw. Konstruktion erkennen kann. Die Überprüfung, ob die Landkarte des Beobachters mit der Landschaft übereinstimmt, also Wahrheit über die wirkliche bzw. objektive Wirklichkeit darstellt, ist dadurch nicht möglich. Und die Landkarte

58 Simon/Clement/Stierlin, Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular, S.185.

59 Foerster zit. nach Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.88.

60 Schwing/Fryszter, Systemisches Handwerk – Werkzeug für die Praxis, S.23.

56 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.87.

57 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.51.

ist auch nur so lange brauchbar, wie sie dem Beobachter bei der Orientierung hilft. „Für konstruktivistisch Denkende ist das Kriterium zur Beurteilung einer Theorie nicht die Wahrheit oder Richtigkeit der Theorie, sondern ihre Brauchbarkeit und Nützlichkeit.“⁶¹

„Der radikale Konstruktivismus ersetzt zudem als Erkenntnisziel den Begriff der Wahrheit – im Sinne „wahrer Abbildung“ einer vom erkennenden Menschen unabhängigen Realitäten – durch den Begriff der Viabilität, d.h. Gangbarkeit von Lösungswegen bzw. Umsetzbarkeit von Ideen innerhalb der individuellen Erfahrungswelt.“⁶²

„Im Kontext Supervision wird als Folge dieser Ideen eine produktive Lernatmosphäre angestrebt. Sie kann u.a. dadurch hergestellt werden, dass die SupervisorIn der SupervisandIn mit großer Wertschätzung gegenübertritt und sie als ExpertIn für ihr professionelles Handeln betrachtet. Des Weiteren ist es in diesem Zusammenhang hilfreich, auf Fragen nicht zu schnell ‚richtige‘ Antworten zu suchen oder gar bereits parat zu haben, da auf diese Weise der Lösungsraum vorschnell geschlossen wird. Stattdessen ist es vorteilhaft, durch unentschiedene oder provozierende Kommentare zu einem Spiel einzuladen, in dem dieser Lösungsraum lange offengehalten und, wenn möglich, sogar noch erweitert wird. Dies kann dadurch gefördert werden, dass die SupervisorIn die SupervisandIn dazu auffordert, Hypothesen zu bilden, zu assoziieren und sich dabei zu erlauben, durchaus auch querzudenken. Die Vieldeutigkeit von Assoziationen ist in einem kreativen Lernprozess erwünscht.“⁶³

Sozialer Konstruktivismus – Wir kommuni-

zieren, also denken wir

Im sozialen Konstruktivismus, der sich beginnend mit den 1990er Jahren entwickelte, wird – ebenso wie beim Konstruktivismus – unterstellt, dass die Menschen die Welt, die sie wahrnehmen, selbst konstruieren, aber diese Konstruktionen sind grundsätzlich linguistischer Natur und nicht psychologischer bzw. biologischer oder kognitiver. Es werden die Begrifflichkeiten (Substantive und Verben) im Kommunizieren in den Mittelpunkt gestellt; die Konstruktion wird als linguistische Leistung betrachtet. „Wir kommunizieren, also denken wir. Der Dialog wird infolgedessen zur Methode. ... Erkennen, Kommunizieren und Handeln werden als soziale Ereignisse betrachtet, als etwas, das Menschen miteinander tun ...“⁶⁴

„Konversation, der Dialog wird als das Gesehene, wo ‚Wirklichkeit‘ entsteht, und damit eröffnen sich für die Therapie eine Menge neuer Metaphern. Beraterinnen werden ermutigt, in Begriffen und Konzepten wie ‚Geschichten‘, ‚Metaphern‘, ‚Umgang mit Bedeutung‘, ‚Rhetorik und Verhandlung‘ zu denken, also auf die Art zu achten, wie in Systemen gemeinsam Bedeutung geschaffen, hergestellt wird. So wird der soziale Konstruktivismus zu der zentralen Grundlage des narrativen Ansatzes in der systemischen Therapie.“⁶⁵

EBBECKE-NOHLEN führt in ihrem Buch weiter aus, dass sich in der systemischen Supervision die sozialkonstruktivistische Weltsicht in einer vielfältigen und wertschätzenden Haltung gegenüber der Lösungsvielfalt zeigt und dass „durch ressourcenorientierte Dialoge die Unterschiede zwischen ‚Wissenden‘ und ‚Nichtwissenden‘, SupervisorInnen und SupervisandInnen aufgehoben werden. Bei-

61 Schwing/Fryszter, Systemisches Handwerk, S.24.

62 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.51.

63 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.51 f.

64 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.52.

65 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.79.

de zusammen erzeugen in der gemeinsamen Kommunikation die supervisorische Wirklichkeit. Systemische Supervision betont unter der sozialkonstruktionistischen Sichtweise die Bedeutung von Dialogen und Metaphern für die Konstruktion passender Lösungen. Für die systemische SupervisorIn besonders wichtig ist zudem die Idee, dass im Supervisionsdialog nicht die SprecherIn, sondern die HörerIn die Bedeutung einer Aussage bestimmt. Die Aufmerksamkeit für nonverbale bzw. analoge Signale im Supervisionsprozess ist daher in Übereinstimmung mit der Kommunikationstheorie watzlawickscher Prägung unverzichtbarer Bestandteil einer systemischen Supervision. Wie SupervisorInnen im Supervisionsgeschehen ihre Fragestellungen formulieren, hängt unmittelbar von den Beziehungen ab, in die sie eingebunden sind; und welche Bedeutung sie den Ereignissen geben, hängt ebenfalls von dem Kontext ab, in dem sie sich befinden. In der Supervision können daher durch veränderte Dialoge neue Bedeutungen erzeugt werden.“⁶⁶

Exkurs: Was ist ein System und wer gehört dazu?

Wie jeder Begriff ist auch der Begriff System nur eine Konstruktion. Systeme als solches gibt es nicht, sondern von System kann „nur dann sinnvoll gesprochen werden, wenn man es in Beziehung zu demjenigen sieht, der es erkennt. Der Beobachter fällt die Entscheidung darüber, wie er oder sie die hochkomplexe Ganzheit eines Ökosystems aufteilt in Subganzheiten, zum Beispiel Mensch, Familie, Verhalten.“⁶⁷

Und auch MILOWIZ schreibt, „dass Systeme Erfindungen des Menschen sind, der gerade etwas mehr oder weniger Bestimmtes mit seiner Welt anfangen will. Wir haben irgend-

wann die Idee vom ‚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 legen wie einen Filter; ... Dann können wir schauen, wie uns dieser Filter weiterhilft. Das also ist ein System: 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.“⁶⁸

Unterscheidungen, die der Erfinder eines Systems trifft, wirken komplexitätsreduzierend und dienen der Praktikabilität. Welche Kriterien der Unterscheidung zum Tragen kommen, hängt vom jeweiligen Beobachter ab. Und es wird anzunehmen sein, dass jeder Beobachter andere Unterscheidungskriterien bevorzugt, abhängig von den Möglichkeiten, sich in dieser Welt zu bewegen. „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.“⁶⁹ Daraus ist abzuleiten, dass sich das Konzept der Viabilität aus konstruktivistischer Betrachtungsweise auf die „Passung“ bezieht. Demnach gilt, dass Wissen passen, aber nicht ident

66 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.53.

67 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.86.

68 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.24 f.

69 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.25.

sein muss. Wir können uns zahllose Systeme ausdenken mit dem Ziel, erfolgreich arbeiten zu können. Ist das nicht mehr gewährleistet, sind vielleicht die Sicht vom System oder die Systemgrenzen zu verändern, um zu anderen oder neuen Handlungsmöglichkeiten zu gelangen.

„Die Welt durch eine Brille zu betrachten, durch die man Systeme sieht, ist eine Entscheidung von uns. Es ist eine Interpretation der Welt, die uns hilfreich erscheint, um sie besser zu verstehen und Ideen zu entwickeln, wie wir erfolgreich in ihr handeln können. Aber es gibt keine Notwendigkeit zu dieser Sichtweise. Es gibt keine sichtbaren Grenzen um Systeme oder Subsysteme. ... In der Welt Systeme zu unterscheiden dient unserer Orientierung.“⁷⁰

Nach welchen Kriterien Systemgrenzen gewählt werden, hängt nicht von der Definition irgendeiner Wahrheit ab, sondern ob diese gewählten Systemgrenzen nützlich und brauchbar sind. „Wir können also selbst festlegen, wer zu einem System gehört und wer nicht. Es ist auch sinnlos darüber zu diskutieren, ob das so definierte System von uns richtig oder falsch definiert wurde. Es ist aber sinnvoll darüber zu diskutieren, ob das so definierte System sinnvoll ist, ob es für das Ziel in der Arbeit nützlich ist oder ob man die Grenze um das System besser anders verlaufen ließe, um erfolgreicher arbeiten zu können.“⁷¹

Eine weitere wichtige systemische Grundannahme ist, dass es kein System ohne einen Beobachter gibt, weil ein System immer die Konstruktion seines Beobachters ist. Daraus ergibt sich, dass der Beobachter auch immer Teil des (beobachteten) Systems ist. Ein systemischer Supervisor versteht sich selbst als

Bestandteil des Systems und verliert nicht den Blick auf die vielen Wechselwirkungen zwischen ihm und dem (beobachteten) System. Damit wird klar, dass die Sichtweisen des systemischen Supervisors auf das System und seinen Teilnehmern durch seine Position im System ebenso beeinflusst werden. Das ist ein wichtiger Grund, sich als Berater selbst zu kennen und zu reflektieren und auch die Fähigkeit zu haben, verschiedene Beobachtungsebenen im System zu unterscheiden.

Sprechen wir über Systeme, so ist ein ebenfalls wesentlicher Begriff der des Subsystems. Darunter werden Unterkategorien von Elementen innerhalb eines Systems verstanden. Nach MILOWIZ ist der Begriff „System“ eine sehr praktische Erfindung, weil die Systemgrenzen willkürlich gezogen werden können.⁷² Subsysteme, als Teil eines Gesamtsystems, stehen in Abhängigkeit zum Rest des definierten Gesamtsystems. Auch Subsysteme werden als in sich geschlossen und nicht beeinflussbar gesehen, die in einer Austauschbeziehung zur Umwelt stehen (relevante Umwelten). Soziale Subsysteme können für bestimmte Zeit über Kommunikation wechselseitige strukturelle Koppelungen mit anderen Subsystemen eingehen.

Zusammenfassende Leitideen für die systemische Supervisionspraxis

Nach EBBECKE-NOHLEN sind in der systemischen Supervisionspraxis, ausgehend vom Individuum als der Instanz, die im Dialog mit ihrer Umwelt die eigene Wirklichkeit konstruiert, vor allem jene Methoden einzusetzen, die die Wahlmöglichkeiten erhöhen und die Eigenverantwortung der Supervisandin stärken. „Die Aufmerksamkeit für Beziehungsmuster im systemischen Denken schlägt sich nicht minder in den Methoden systemischer Praxis nieder. Die Haltung der Neugier ver-

70 Schwing/Fryszter, Systemisches Handwerk, S.22 f.

71 Schwing/Fryszter, Systemisches Handwerk, S.24.

72 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.32.

wirklicht sich u.a. in der Entwicklung des reichen Repertoires zirkulärer Fragen. Ressourcen- sowie Lösungsorientierung durchdringen ebenfalls als systemische Haltungen in großer Variation die Hypothesenbildungsprozesse. Respekt gegenüber Personen drückt sich im Prinzip wertschätzender Haltung gegenüber den SupervisandInnen aus, die methodenübergreifend für systemische Supervision kennzeichnend ist. Kontrastierend dazu wird die Respektlosigkeit gegenüber erstarrten Ideen forciert, weil sie die manchmal festgefahrene Gedankenwelt der SupervisandInnen durch Verstörung wieder in Bewegung bringen und auf diese Weise neue Impulse für alternative Denkrichtungen geben kann.“⁷³ Der „respektlose“ Supervisor unterminiert ständig die Muster und Geschichten, die Supervisandinnen einengen, und fördert Ungewissheit und gibt dadurch der Supervisandin bzw. dem SupervisandInnensystem Gelegenheit, neue Werte, Bedeutungen und weniger restriktive Muster zu entwickeln. „So wie es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren, ist es auch unmöglich, keine Hypothesen zu haben. Weshalb sollte der Therapeut den Wunsch unterdrücken, eine Hypothese zu formulieren, eine Idee zu haben? Weshalb sollte er sie nicht stattdessen nutzen? ... Er muss bereit sein, sie zu verwerfen, wenn sie nicht mehr nützlich ist.“⁷⁴

Ähnliche Konzepte zum Resilienzmodell

Zu den ähnlichen Konzepten werden in der einschlägigen Literatur das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung, der Ansatz der neurolinguistischen Psychologie, das Konzept der Salutogenese, der Ansatz der lösungsorientierten Kurztherapie sowie der

Ansatz der positiven Psychologie gezählt. Ein wesentliches Merkmal, das Resilienz von diesen anderen Ansätzen abgrenzt, ist nach ÖLSBÖCK⁷⁵, dass sich das Resilienzmodell ausschließlich auf Krisen bezieht.

Selbstwirksamkeitserwartung

Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung wurde in den 1970er Jahren vom Psychologen Albert BANDURA entwickelt. Dieses Konzept bezeichnet die Erwartung einer Person, mit Hilfe eigener Kompetenzen notwendige Handlungen erfolgreich selbst ausführen zu können, um die angestrebten Ergebnisse zu erreichen. „In einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung kommt die optimistische Überzeugung, über die notwendigen personalen Ressourcen zur Bewältigung schwieriger Anforderungen zu verfügen.“⁷⁶

Ein Mensch, der daran glaubt, selbst etwas zu bewirken und auch in schwierigen Situationen selbständig handeln zu können, hat demnach eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung.

Das psychologische Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung geht ursprünglich auf die theoretischen und praktischen Forschungsarbeiten BANDURAS⁷⁷ aus den 1970er Jahren zurück. Es beschreibt die subjektive Überzeugung, Erwartung und Beurteilung, neue oder herausfordernde Anforderungssituationen aufgrund eigener Kompetenzen bewältigen zu können. Da Einschätzungen bezüglich der Selbstwirksamkeit zielgerichtete Lernprozesse mental vorwegnehmen und dahingehend bewerten, ob diese aufgrund eigener Kompetenzen bewältigbar erscheinen, steu-

73 Ebbecke-Nohlen, Einführung, S.55.

74 Cecchin/Lane/Ray, Respektlosigkeit – Provokative Strategien für Therapeuten, S.26 f.

75 Ölsböck, Resilienz – die innere Widerstandskraft: Psychologie in Österreich – Themenschwerpunkt Resilienz (Vol 33, 2013). S.105.

76 Ölsböck, Resilienz, S.104.

77 <https://de.wikipedia.org/wiki/Selbstwirksamkeitserwartung>, abgerufen am 20.12.2015

ern die eigenen Überzeugungen hinsichtlich der Selbstwirksamkeit jene Prozesse, die als handlungsleitend bezeichnet werden können. Als Überzeugung, unterschiedliche Fähigkeiten sinnvoll und zielgerichtet integrieren sowie entsprechende Kompetenzen aufbauen zu können, bildet Selbstwirksamkeit unabhängig vom tatsächlichen Fähigkeitsniveau eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung komplexer Anforderungen.

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen können grundsätzlich situations- bzw. bereichsspezifisch unterschiedlich ausfallen.

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen äußern sich in einer zuversichtlichen Einschätzung der generellen Kompetenzen zur Bewältigung des eigenen Lebens. Positive und weitgehend stabile Selbstwirksamkeitsüberzeugungen erweisen sich im Umgang mit schwierigen und komplexen Aufgaben als hilfreich; sie werden als veränderbar und dynamisch angesehen.

Nach BANDURA⁷⁸ bestehen vier klassische Entstehungs- und Entwicklungshintergründe von Selbstwirksamkeit:

- Persönliche Überzeugungen bezüglich der eigenen Kompetenzen entstehen und verändern sich primär durch direkte persönliche Erfahrungen, die aus Erfolgs- bzw. aus Misserfolgserlebnissen resultieren. Den wirkungsvollsten Ansatz zur Förderung positiver Selbstwirksamkeitseinschätzungen bilden von Personen wahrgenommene und auf die eigenen Fähigkeiten oder das eigene Lernengagement zurückführbare Erfolgserfahrungen.
- Eine weitere Einflussquelle stellen indi-

rekte bzw. stellvertretende Erfahrungen dar. Das gemeinsame Problemlösen und die Beobachtung von erfolgreichen Verhaltensmodellen, welche infolge beharrlicher Anstrengung und eines effektiven Lernstrategieinsatzes schwierige Anforderungen bewältigen, vermitteln nicht nur Wissen, sondern auch wirksame kognitive sowie soziale Fähigkeiten und Strategien. Zugleich ermöglichen soziale Vergleiche Rückschlüsse auf die eigene Selbstwirksamkeit.

- Ebenso wirken sich symbolische Erfahrungen, zum Beispiel in Form von sprachlichen Überzeugungen wie Selbstinstruktionen oder verbalen Rückmeldungen Dritter, auf die Entstehung und Entwicklung von Selbstwirksamkeit aus. Diese sind besonders dann verhaltenswirksam, wenn sie aufgabenbezogen und möglichst zeitnah erfolgen sowie einen realistischen Bezug zum tatsächlichen Fähigkeitsvermögen bzw. zu vollzogenen Lernfortschritten erkennen lassen.

- Ferner beeinflussen Gefühlsregungen während des Nachdenkens oder der Bewältigung von Anforderungen die eigene Selbstwirksamkeit.

Als veränderbares und dynamisches Konzept beeinflussen sich Selbstwirksamkeitsüberzeugungen zudem wechselseitig. In diesem Zusammenhang können Verknüpfungen bzw. Verallgemeinerungen spezifischer Selbstwirksamkeitsüberzeugungen zur Veränderung oder Stabilisierung allgemeiner Selbstwirksamkeit führen. Derartige Generalisierungsprozesse erscheinen umso wahrscheinlicher, desto mehr Ähnlichkeiten (Cognitive Structuring of Similarities) zwischen den verschiedenen Anforderungssituationen wahrgenommen werden.

78 <https://de.wikipedia.org/wiki/Selbstwirksamkeitserwartung>, abgerufen am 20.12.2015

Neurolinguistische Psychologie

Anfang der 1970er Jahre haben der Psychologe Richard BANDLER und der Linguist John GRINDER die Techniken der Neurolinguistischen Psychologie (NLP) entwickelt. Wie Gregory BATESON ausführte, haben die beiden die Auswirkungen der Kommunikationsmodi auf interpersonale Beziehungen untersucht und damit die Syntax explizit gemacht, wie Menschen Veränderungen vermeiden. Daraus lassen sich Ansätze ableiten, wie man ihnen helfen könnte, sich zu ändern. BANDLER und GRINDER richten „ihr Augenmerk auf verbale Kommunikation. ... Was passiert, wenn Botschaften im digitalen Modus einem analogen Denker an den Kopf geworfen werden? Oder wenn visuelle Darstellungen einem auditiven Klienten angeboten werden? [Bis dahin hat die Fachwelt nicht erkannt], dass diese verschiedenen Kodierungsarten (visuell, auditiv etc.) so weit voneinander entfernt und so gegensätzlich sind, sogar in der neurophysiologischen Repräsentation, dass kein Material in dem einen Modus jemals vom selben logischen Typus sein kann wie ein Material in irgendeinem anderen Modus.“⁷⁹

NLP wird definiert als die Struktur der subjektiven Erfahrungen. BANDLER und GRINDER haben die Arbeitsweisen des Gestalttherapeuten Fritz PEARLS, der Familientherapeutin Virginia SATIR und des Hypnotherapeuten Milton H. ERICKSON studiert und „verbrachten Stunden damit, sich Videofilme anzusehen und Tonbänder anzuhören, und sie fanden, dass sich Muster herauskristallisierten, die sie dokumentieren konnten. Ich tue etwas, ich fühle es, ich sehe es, mein Bauch reagiert darauf – das ist subjektive

Erfahrung.“⁸⁰ Damit ist Folgendes gemeint: „Im Laufe unseres Lebens machen wir vielfältige prägende Erfahrungen, wir lernen, uns in der Welt zurechtzufinden. All diese Erfahrungen speichern wir als eine Wahrnehmungskombination unserer fünf Sinne in uns ab. Vieles generalisieren wir als Muster, sodass wir manche Dinge einfach tun können, ohne lang darüber nachzudenken oder zu rätseln, wie etwas geht. Unser Autopilot ist dann eingeschaltet. ... Wir haben verschiedene Denkmuster entwickelt, um Auswirkungen von Verhalten einschätzen zu können. ... Möglicherweise gibt es für manche Verhaltensmuster von Menschen auch genetischen Einfluss, das meiste ist jedoch durch unsere individuelle ‚Programmierung‘ aufgrund der gemachten Erfahrungen entstanden. Diese Verhaltens- und Denkmuster entstehen durch das Zusammenspiel zwischen Gehirn (Neuro), der Sprache (Linguistik) und dem Körper. Viele dieser Denkmuster sind in unserer Kindheit und Jugendzeit entstanden. Manches, was damals sinnvoll war, ist heute eher ineffektiv und wenig zielführend für ein zufriedenstellendes, erfülltes Leben. Diese ineffektiven Muster gilt es zu verändern.“⁸¹

Das Konstrukt der neurolinguistischen Psychologie wurde von den beiden NLP-Trainern Robert DILTS und Tad JAMES entscheidend weiterentwickelt. Wie HELLER schreibt⁸², basieren die NLP-Techniken auf verschiedenen Annahmen, die vom Psychologen und Psychotherapeuten Thies STAHL wie folgt formuliert wurden:

- Menschen reagieren auf ihre subjektive Abbildung der Wirklichkeit und nicht auf

⁷⁹ Bateson im Vorwort zu Bandler/Grinder, Metasprache und Psychotherapie – Die Struktur der Magie I, S.14.

⁸⁰ Bateson im Vorwort zu Bandler/Grinder, Metasprache und Psychotherapie, S.13.

⁸¹ Heller, Resilienz – 7 Schlüssel für mehr innere Stärke, S.10.

⁸² Heller, Resilienz, S.11.

die äußere Realität.

- Geist und Körper sind Teile des gleichen Systems und beeinflussen sich wechselseitig.
- Ein Mensch funktioniert immer perfekt und trifft stets die beste Wahl auf der Grundlage der für ihn verfügbaren Informationen.
- Jedem Verhalten liegt eine positive Absicht zugrunde, und es gibt zumindest einen Kontext, in dem es nützlich ist.
- Das Ergebnis von Kommunikation ist das Feedback, das der Einzelne bekommt; Fehler oder Versagen gibt es nicht.
- Kann ein Mensch lernen, etwas Bestimmtes zu tun, können es grundsätzlich alle Menschen.
- Menschen verfügen über alle Ressourcen, die sie brauchen, um eine von ihnen angestrebte Veränderung zu erreichen.

Ferner sind nach HELLER⁸³ Ressourcen im NLP-Konzept alles, was dazu dient, angestrebte Ziele zu erreichen, wobei diese sowohl äußerer als auch innerer Natur sein können. Unter den äußeren Ressourcen werden z.B. andere Menschen, Zeit oder Geld verstanden, während innere Ressourcen Qualitäten sind, die jemand besitzt (sein Potenzial wie Stärken, Talente, Glaubenssätze und Strategien).

Salutogenese

Das positivpsychologische Konstrukt der Salutogenese, entwickelt vom Medizinsoziologen und Stressforscher Aaron ANTONOVSKY in den 1980er Jahren, lenkt erstmalig den Fokus auf Schutzfaktoren und Ressourcen von Menschen. Die Salutogenese fokussiert auf die Ressourcen, die Menschen haben, um nicht krank zu werden, anstatt wie pathogenetische Konzepte die Frage zu stellen,

warum sie krank werden. „Statt Risiken und krankhafte Einflüsse zu bekämpfen, zielt das Konzept der Salutogenese auf das Stärken von Ressourcen ab, um Menschen widerstandsfähiger zu machen.“⁸⁴ Nach SCHIEPEK⁸⁵ ist analog hierzu die systemische Beratung davon überzeugt, dass Menschen zu jedem Zeitpunkt über zahlreiche Ressourcen verfügen, die sie zur Gestaltung und zum Gelingen des Lebens sowie zur Gestaltung ihrer Identität nützen können. Als Beispiele dafür zählt SCHIEPEK Kompetenzen, ideelle Werte, Lebenserfahrungen und Hoffnungen, materielle Ressourcen, selbstwertförderliche Tätigkeiten und andere auf. Zu Pathologien kommt es nur, weil sich Menschen aus subjektiv respektablen Gründen dazu entscheiden, „vieles von dem, was sie tun könnten, [um Probleme zu lösen], zumindest vorläufig noch nicht (oder nur manchmal) tun“⁸⁶, obwohl sie an jedem Punkt ihrer Entwicklung über eine Vielzahl an Möglichkeiten verfügen.

Im Mittelpunkt der lösungs- und ressourcenorientierten Beratung steht der Mensch als Experte für sich und seine Lebensgestaltung. Es wird angenommen, dass jeder Mensch Stärken und Fähigkeiten zur Lösung seiner Probleme hat, auch wenn er diese im Moment nicht wahrnimmt. Ziel des Beratungsprozesses liegt darin, diese bereits vorhandenen Ressourcen (wieder) zu reaktivieren und für den Betroffenen (wieder) nutzbar zu machen. Im Gespräch werden konkrete Schritte erarbeitet, die der Ratsuchende tun kann, um eine gewünschte Veränderung zu erreichen.

84 Ölsböck, Resilienz, S.104.

85 Schiepek, Die Grundlagen der systemischen Therapie. Theorie – Praxis – Forschung, S.53.

86 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.124 f.

83 Heller, Resilienz, S.12.

Lösungsorientierte Kurztherapie

Der lösungsorientierte Ansatz wurde Anfang der 1980er Jahre von Steve de SHAZER, Insoo Kim BERG, Eve LIPCHIK und anderen entwickelt und hat seine Wurzeln in der Therapie. „Im Gegensatz zur traditionellen Therapie konzentrieren sich lösungsorientierte Therapeuten nicht auf die Analyse des Problems. Sie versuchen weder, das Problem zu erklären oder zu analysieren, noch schlagen sie dem Klienten Hilfen oder Verhaltensmuster vor.“⁸⁷

Wie MILOWIZ hervorhebt, ist es dem Systemiker nicht möglich und es ist auch gar nicht notwendig zu sagen, was in irgendeiner Situation „wirklich“ der Fall ist. Notwendig ist nur eine „passende“ Beschreibung der Situation, die eine „Türe“ hat.⁸⁸ „Passen“ muss die Beschreibung insofern, als die mit der Beschreibung Befassten sie auf die Situation beziehen können müssen. ... Der Begriff ‚Türe‘ steht hier für den möglichen Ausweg. Eine Beschreibung, die beinhaltet, dass keine Änderung möglich ist, zementiert eine Situation, während eine Beschreibung mit impliziten und expliziten Änderungsmöglichkeiten diese Möglichkeiten auch in das System einführt. Die ‚Wahrheit‘ gibt es nicht, wir werfen unser Netz aus Annahmen aus, und wenn wir etwas damit fangen, dann war es ein gutes Netz.“⁸⁹

Die Vertreter der lösungsorientierten Kurztherapie führen daher mit dem Klienten ein lösungsfokussiertes Gespräch „in der festen Überzeugung, dass der Klient selbst Antworten auf sein Problem findet. So sind sie davon überzeugt, dass der Klient seine eigenen be-

sonderen Talente, Wissen und Erfahrungen nutzen wird, um das zu tun, was das Beste für ihn ist. ... Der Schwerpunkt des Gesprächs liegt auf dem Klienten und auf seinen ‚Lösungen‘ (das heißt auf dem, was sich der Klient anstelle des Problems wünscht), auf den Augenblicken, die sich schon ein bisschen wie die Lösung des Problems anfühlen (eher als auf den Augenblicken, in denen das Problem drückt), auf den Talenten, die der Klient nutzen kann, um die Lösung zu verwirklichen (eher als auf seinen Schwächen) und auf den kleinen Schritten, die zum Ziel führen (eher als auf radikalen Lösungen).“⁹⁰

Bei der lösungsorientierten Kurztherapie steht im Vordergrund der „Blick auf die Zukunft, das Mögliche, Ermutigung, Wertschätzung, Autonomie, Selbstwirksamkeit und Achtsamkeit...“⁹¹

Für die Vertreter der lösungsorientierten Kurztherapie ist die Annahme zentral, dass „jedes System bereits über alle Ressourcen verfügt, die es zur Lösung seiner Probleme benötigt – es nutzt sie nur derzeit nicht. Um die Ressourcen aufzufinden, braucht man sich nicht mit dem Problem zu beschäftigen, der Fokus liegt von vornherein auf der Konstruktion von Lösungen.“⁹²

Nach SCHLIPPE und SCHWEITZER⁹³ ist das Ziel der lösungsorientierten Kurztherapie einerseits auf deren baldmöglichste Beendigung ausgelegt und andererseits wird erwartet, auf den vorhandenen Ressourcen aufbauend weitere Veränderung(en) zu schaffen. Für die systemische Supervision bedeutet dieser Ansatz, dass es von Anfang an wichtig ist zu erheben, woran denn sowohl für die Supervisandin als auch für die Super-

87 Baeijaert/Stellamans, Resilienz: Ein Werkstattbuch zur Widerstandskraft, S.20 f.

88 Shazer zit. in Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.105.

89 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.105.

90 Baeijaert/Stellamans, Resilienz, S.20 f.

91 Ölsböck, Resilienz, S.104.

92 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.124.

93 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.35 ff.

visorin erkennbar sein könnte, dass das Problem gelöst ist.

Als weitere Techniken der lösungsorientierten Kurztherapie sind zu erwähnen:

- Die Frage nach Veränderungen vor Therapiebeginn (mit dem Ergebnis, dass ein Großteil der Klientinnen bereits vor dem Erstgespräch Veränderungen wahrgenommen hatten, die sie als wünschenswert in Bezug auf die von ihnen identifizierten Probleme einschätzen).
- Die Wunderfrage (eine Form, nach Ausnahmen zu fragen, die noch gar nicht passiert sind).
- Hausaufgaben mit dem Ziel, die Aufmerksamkeit auf neue Lösungswege zu richten (Hausaufgaben, die sich durch Leichtigkeit und Kreativität auszeichnen und mit denen meist verblüffend einfache Lösungen für scheinbar schwerwiegende Probleme gefunden werden)

Der Klient gibt seinem Problem autonom und autopoietisch eine bestimmte Bedeutung. In der Fachliteratur⁹⁴ wird zu den lösungsorientierten Ansätzen kritisch angemerkt, dass mit dem Ausblenden des Problems auch ein bestimmter Bedeutungsgehalt aus der wirksamen Wirklichkeitskonstruktion des Klienten gleichermaßen ausgeblendet wird. Nach Gunther SCHMIDT⁹⁵, Begründer der hypnosystemischen Konzepte für Coaching und Beratung, gibt es aus hypnosystemischer Sicht eine Krise nicht, sehr wohl aber ein (jeweils subjektives) Krisen-Erlebnis. Dieses Erlebnis bzw. dessen Bedeutung erzeugt der Klient letztendlich autonom und autopoietisch von innen heraus. Hierbei handelt es sich um die wirksamen Wirklichkeitskonstruktionen

des Klienten. Das, was von außen kommt, sind Einladungsreize für Krisen-Erlebnisse, deren „Antworten“ vom Klienten von innen heraus selber kommen. Zu berücksichtigen ist laut SCHMIDT dabei, dass das ungewünschte Unwillkürliche im Klientensystem immer schneller aktiviert wird und stärker wirkt als das vom Klientensystem gewünschte Willentliche. Ziel der Beratung ist, dass ungewünschte Unwillkürliche zu unterbrechen und in gewünschtes Willentliches zu lenken. Aus diesem Grund reicht es nicht aus, nur lösungsorientiert zu arbeiten, weil laut SCHMIDT auch während der Fokussierung in das Gewünschte die Sogkraft in das ungewünschte Unwillkürliche ganz groß ist. Das hängt unter Umständen damit zusammen, dass im unbewussten Erlebnisrepertoire lösungsorientierte Handlungskompetenzen fehlen. Um die bisherigen problemfokussierten Handlungskompetenzen verändern zu können, ist in die bisherigen Muster ein Unterschied einzuführen. SCHWING und FRYSZER heben ferner hervor, dass sie es wichtig finden, „Probleme zu benennen, als solche wertzuschätzen, zu würdigen und sie – wo immer es passt – positiv zu konnotieren“⁹⁶, weil der Klient in diesem Moment der Problemfokussierung mit seinem „Opfer-Ich“, einem Teil-Ich von vielen anderen Teil-Ichs, assoziiert ist. Eine wertschätzende Haltung dem Klienten gegenüber erfordert ein Abholen durch die Würdigung des Klienteneigenen Erlebens („Problem-Talk“), um daraus in die Lösungsfokussierung überzuleiten („Solution-Talk“). Kurz gesagt: Mit den Klienten gemeinsam über den von ihm errichteten Zaun zu schauen.

94 Schwing/Fryszler, Systemisches Handwerk, S.170 ff.

95 Schmidt, Vortragsmitschrift zu „Du hast keine Chance – nutze sie“, Resilienz Kongress Oktober 2013. Wien.

96 Schwing/Fryszler, Systemisches Handwerk, S.171.

Positive Psychologie

Martin SELIGMAN⁹⁷ prägte Ende der 1990er Jahre den Begriff der Positiven Psychologie. Bereits 1990 veröffentlichte er das Buch *Learned Optimism* („Erlerner Optimismus“). Im Gegensatz zum bis dahin bestehenden Forschungs-schwerpunkt der konflikt- und störungsorientierten Psychologie auf defizitäre Aspekte und Unzulänglichkeiten der menschlichen Natur fokussiert die Positive Psychologie viel mehr auf „Stärken und Ressourcen des Menschen mit dem Ziel, bessere subjektive und objektive Lebensbedingungen für Mensch und Organisation zu schaffen. ... Die Ausrichtung auf das Positive beinhaltet, auch das Gute am Schlechten zu erkennen.“⁹⁸ Im Mittelpunkt der Forschung stehen Aspekte, die den Menschen all-gemein stärken und das Leben lebenswerter machen wie z.B. Optimismus, Glück, Geborgenheit, Vertrauen, Solidarität. Grundlage dieser Forschungsrichtung ist ein positives, ressourcenorientiertes Menschenbild. „Der Mensch gilt ... als grundsätzlich gut und gesund. Er hat

eine Fülle von Fähigkeiten, die wie Samen-körner angelegt sind, die durch die Erzie-hung und Selbsterziehung entwickelt werden können und müssen.“⁹⁹

„Ziel der Positiven Psychologie ist die Erhal-tung von Lebensfreude, Achtsamkeit, Krea-tivität, Neugierde und Selbstvertrauen. Die Positive Psychologie hat drei Schwerpunkte:

die Erforschung der positiven Emotionen

die Erforschung des positiven Charakters, d.h. der Stärken und Tugenden, deren regel-mäßige Ausübung positive Emotionen hervorbringt

die Erforschung der positiven Strukturen (weniger durch Psychologen, sondern vor allem durch Soziologen, Politikwissenschaf-ler, Anthropologen und Wirtschafts-wissenschaftler) mit der Fragestellung: Welche größeren Strukturen, die auf den einzelnen Menschen wirken, unterstützen den positiven Charakter, der wiederum positive Emotionen hervorbringt.“¹⁰⁰

Die zweite Hälfte des Artikels von U. Ciresa finden Sie im nächsten Heft!

97 https://de.m.wikipedia.org/wiki/Positive_Psychologie, abgerufen am 20.12.2015

98 Ölsböck, Resilienz, S.104 f.

99 https://de.m.wikipedia.org/wiki/Positive_Psychotherapie, abgerufen am 20.12.2015

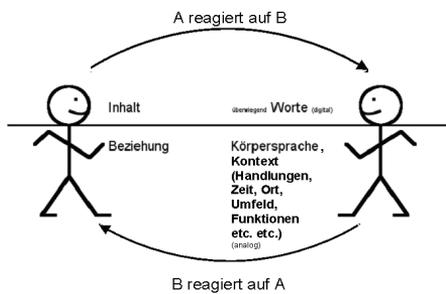
100 <http://www.gluecksarchiv.de/inhalt/positivepsychologie.htm>, abgerufen am 20.12.2015

Watzlawick und die Sozialarbeit

Walter Milowiz

Vortrag gehalten auf dem Symposium PAUL WATZLAWICK UND DIE SOZIALE ARBEIT ET AL am Donnerstag, 24. November 2016 an der FH Burgenland

Watzlawick hat uns die Unterscheidung gebracht zwischen der Inhaltssprache und der Beziehungssprache, oder, wie er es nennt, der digitalen und der analogen Mitteilung. Und er hat damit eine neue Welt eröffnet, in der „Mitteilung“ nicht nur Sprachliches bedeutet, sondern ebenso jedes andere Ver-



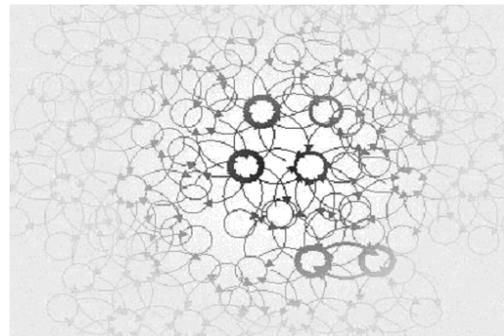
halten.

Inhaltssprache meint, dass etwas - meist mit Worten - über die Welt gesagt wird, wie etwa, dass im Garten ein Baum steht, oder vor der Türe jemand steht. Wie wir alle wissen, kann das unabhängig davon gesagt werden, ob es nun wahr ist oder unwahr, relevant oder irrelevant etc.

Beziehungssprache meint hingegen, dass irgendwie gezeigt - oder besser erfahrbar gemacht - wird, wie jemand die Beziehung zwischen sich und seinem Gegenüber, seiner Umwelt erlebt.

Watzlawick weist meiner Ansicht nach nicht ausreichend nachdrücklich darauf hin, wie umfangreich das Repertoire der Beziehungssprache ist. Und seine sogenannte „analoge Mitteilung“ wird oft auf nicht viel mehr als den Tonfall und die Körpersprache reduziert.

Mit der Beziehungssprache definieren wir ununterbrochen unsere Beziehung zur Welt. Nicht nur zum Gegenüber, sondern zur ganzen Welt. Das geschieht nicht nur durch Gesten, Tonfall, Gesichtsausdruck, dadurch, wen wir anschauen und wen nicht. Es geschieht auch nicht nur durch Handlungen, wie Ohrfeigen, Hin- oder Davonlaufen, einen Vertrag unterschreiben, einen Job annehmen oder ablehnen, Geld überweisen. Es geschieht schon alleine dadurch ununterbrochen, dass wir zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort sind oder eben nicht sind (z.B. Klienten, die nicht zum Termin kommen), und so und so aussehen, so und so gekleidet sind. Dadurch, ob wir in der Masse unauffällig verschwinden, oder ob wir hervorstechen durch Frisur, Kleidung



und Geruch.

Auf alle diese Dinge reagieren nämlich alle anderen Menschen um uns herum. Und auch sie teilen in dieser feinen, vieldeutigen Beziehungssprache mit, wie sie zur Welt und zu uns stehen.

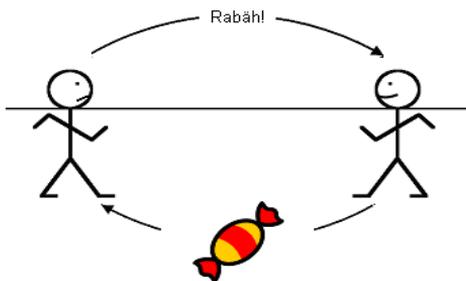
In der Einladung zu diesem Symposium habe

ich einen Satz gelesen: „denn die Kommunikation ist nach wie vor das entscheidende Werkzeug aller Beratungs- und Unterstützungsprozesse.“

Ich behaupte mal, sie ist das einzige.

Ich möchte mich heute mit der Vielfalt und Vieldeutigkeit dieser Beziehungssprache beschäftigen. Und mit ihren Fallstricken.

Ein einfaches Beispiel, zunächst noch in der



Zweierbeziehung:

Ein Kind schreit. Die Mutter steckt dem Kind ein Zuckerl (Bonbon) in den Mund. Das Kind hört auf zu schreien.

Hat die Mutter jetzt verstanden, was das Kind wollte? Und hat sie darauf eine Antwort gegeben?

Hat das Kind gemeint: Gib mir ein Zuckerl? Oder hat es gemeint: Mit ist langweilig? Oder hat es gemeint: Nimm mich bitte in den Arm?

Und was war die Antwort der Mutter? Ja, ich tue, was Du möchtest? oder Lass mich in Ruhe?

Was ist da geschehen? Wer hat wem was mitgeteilt? Haben wir überhaupt eine Sprache, in der wir das, worum es hier geht, beschreiben können? Wie können wir verstehen, was das Kind will? Wir probieren eine Reaktion aus, und wenn das Kind zu Schreien aufhört,

glauben wir, wir wissen jetzt, was los war.

Scheinbar ein Beispiel für eine Zweierbeziehung. Man kann sich aber auch hier gut vorstellen, dass das Geschehen die ganze Familie betrifft und dass es von allen begleitende Reaktionen gibt.

Ein anderes Beispiel:

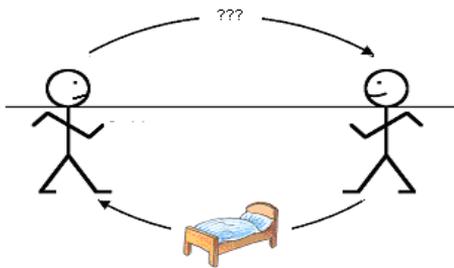
Ein 12-Jähriger steht etwas verloren (merken Sie, wie ich Einfluss nehme, wie der Bursche gesehen werden soll?) im Zimmer herum. Von hinten kommt seine Mutter - er steht im Weg, rührt sich aber nicht. Hat er nichts gemerkt? Der Vater jedenfalls hat es gemerkt, und er zieht den Buben zur Seite. Der schaut ihn verständnislos (oder verstört) an.

Wie stellt sich der Bub in die Welt, zur Welt: Er hat sich wohl kaum etwas dabei gedacht, aber trotzdem wirkt er, steht er da und die anderen müssen reagieren: Um ihn herumgehen oder ihn wegschubsen, ihn bitten, Platz zu machen oder ihn beschimpfen.

Und was bedeutet es, wenn der Vater ihn zur Seite zieht? Ist das eine liebevolle, vielleicht friedensstiftende Geste? Ist es ein Vorwurf? Macht es vielleicht klar, wer hier bestimmt?

Sie sehen, die Beziehungssprache ist vieldeutig, interpretationsbedürftig, und immer ganz nahe am Holzweg. Und doch ist sie es, die bestimmt, wer wann wo was tun kann und darf, wer sich wie fühlt und sich wie entscheidet. Sie ist es auch, die bestimmt, wie wer auf wen reagiert, und wer Hilfe (z.B. ein Bett, eine Wohnung...) bekommt oder nicht. Sie ist es daher auch, die bestimmt, was aus einem Menschen wird.

Mein nächstes Beispiel betrifft das Erwachsenenalter: Ein Mann kommt zum Sozialamt. Er hat Schulden. Er kann seine Wohnungsmiete nicht mehr bezahlen. Und er bittet um Geld. Der/Die SozialarbeiterIn fragt nach,



sammelt Informationen, (die ihr/ihm helfen sollen, zu entscheiden).

Zunächst scheint es doch einfach: Der Mann braucht ein Bett. Er braucht etwas zu Essen und etwas zum Anziehen. Aber wir wissen, dass einige, denen da Geld gegeben wird, es nicht verwenden, um die Miete zu zahlen. Sie werden früher oder später trotz Hilfe die Wohnung verlieren, kein Bett haben und nichts zu Essen.

Was ist das nur für eine Verständigung? Was hat denn der Mann „wirklich“ gewollt? Geld? Zuwendung? Die Bestätigung, dass die Gesellschaft gegen ihn ist?... Und was hat er dementsprechend „wirklich“ - und in der Beziehungssprache - für eine Antwort bekommen? Hilfe? Beschwichtigung? Mehr desselben?

Luhmann definiert an solchen Schnittstellen „Systeme“ und postuliert, dass jedes System seine eigene Sprache hat und sich mit anderen Systemen gar nicht verständigen kann. Also zum Beispiel Finanz- und Sozialsystem. Aber Systeme sind in unserem Verständnis stets Definitionssache, und so gilt hier dasselbe für die Systeme Sozialhilfe und das Denk- und Bedeutungssystem unseres Klienten: sie interagieren, aber nicht auf der Basis von Verständigung.

Luhmann hat das übrigens von Maturana und Varela hergeleitet: Auch Maturana und Varela haben darauf hingewiesen: Ein System hat seine eigenen, internen Be-

deutungsmechanismen, es nimmt das, was da von außen auf es zukommt, als „Perturbation“ – d.h. Verstörung -, und es reagiert entsprechend seinen eigenen Gesetzen, nicht nach einem von außen verstehbaren Code.

Wir wissen also gar nicht, worum es dem Klienten geht. Ob er überhaupt in der Lage ist, uns sein Anliegen zu vermitteln? Was könnte er denn machen, um zu vermitteln, dass er sich beispielsweise von Gott und der Welt verlassen fühlt? Dass sich endlich doch jemand um ihn kümmern soll? Dass Geld allein sein Problem nicht löst?

Sie können natürlich sagen: Wenn jemand seine Bedürfnisse nicht anders ausdrücken kann, als indem er seine Wohnung verliert, dann muss er in eine Therapie. Aber reden wir uns doch nichts ein: Da bräuchte ja jeder eine Therapie: Es gibt so viele Formen, wie unsere ursprünglichsten Bedürfnisse ausgelebt werden, wie sie nie befriedigt werden, wie wir uns alle über das Leben hinwegretten, ohne wirklich zufrieden zu werden. Und die, die dabei eine Wohnung verlieren, die sind therapiebedürftig, und die anderen nicht?

So scheint es mir übrigens auch mit Freuds Unterscheidung zwischen Sublimierung und Neurose als Bewältigungsstrategien: Wenn das Kompensationsverhalten sozial angepasst ist, wäre es eine Sublimierung, sonst eine Neurose. Deshalb brauchen die Einen eine Therapie und die Anderen nicht. Keine sehr befriedigende Unterscheidung.

Hier eine Geschichte, die zeigt, welche ganz unerwarteten Wege die Kommunikation manchmal gehen kann:

„Frage nach Ausnahmen oder „Der Paradevater“¹

¹ Aus: Fischer, Renate (2004): Es gibt noch vieles hier zu sehen. Überlebensstrategien für Sozialarbeiter. Diplomarbeit zum Lehrgang „Systemische Sozialarbeit“ des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung

Herr W., 39 Jahre alt, eine schreckliche Kindheit hinter sich, vorbestraft, geschieden, mit einem Einkommen, das aufgrund seiner Alimentationsverpflichtungen weit unter dem Existenzminimum lag.

Er war mit seiner Erzählung gerade am Tiefpunkt seines Lebens angekommen, als ich ihn danach fragte, wie er so eine Situation nur aushalten könne und wie es gekommen sei, dass er sich nicht schon längst von der nächsten Brücke gestürzt habe. Einigermaßen überrascht und aus dem Konzept gebracht, begann er nachzudenken und plötzlich wurden seine Gesichtszüge weich und ihm fiel seine kleine uneheliche Tochter ein. Ihr wollte er ein guter Vater sein. Sie sollte es einmal besser haben. Für sie würde er auch in Zukunft weiterkämpfen und war bereit, alles daran zu setzen um ein Vorbild für sie zu werden und ihr zu zeigen, dass man niemals aufzugeben brauche.

Wir überlegten gemeinsam, wie wohl so ein Parade-Vater aussehen sollte und welche der positiven Seiten wohl realistisch gesehen von ihm verwirklicht werden könnten.

Mittlerweile hat Herr W. seine Mietzahlungen großteils wieder im Griff, ist dabei eine Ausbildung nachzuholen und sein Leben in neue Bahnen zu lenken. Ab und zu gibt's einen „Rückfall“, seine finanzielle Situation ist immer noch schlecht, die Fixkosten immer noch fast so hoch wie sein Notstandshilfenbezug und trotz Wechsel in eine günstigere Wohnung und Verzicht auf jeglichen „Luxus“ wie Telefon, Telekabel, neues Gewand usw. wird sich ohne einen gut bezahlten Job nichts daran ändern. Und doch scheinen seine Alarmglocken nun früher zu läuten, sodass

er größere Katastrophen immer noch rechtzeitig abwenden kann. Sein Ziel hat er auch ein Jahr nach unserem ersten Gespräch noch vor Augen, der Kontakt zur Tochter ist gut und scheint ihm nach wie vor Kraft und genug Motivation zu geben, seinen Weg weiterzugehen.'

Wir bei ASYS - und da berufen wir uns auch auf Watzlawick - gehen gar nicht davon aus, dass wir das System der KlientInnen verstehen. Dass wir seine Sprache oder gar seine Bedürfnisse verstehen. Wir sind einen etwas anderen Weg gegangen: Wir schauen uns die zirkulären Prozesse an. Sozusagen das System, das wir mit den KlientInnen etc. bilden. Wir beobachten einfach nur Wiederholungen.

„Unser ‚diagnostischer‘ Ansatz in der Wiener Schule der Systemischen Beratung zielt darauf ab, Verhalten, das in kritische Fallverläufe führt, als Rückkoppelungsschleifen von negativen Reaktionen zu interpretieren. ... Erkennt man das Muster, findet man diese gegenseitigen Abwehrhaltungen, dann lässt sich daraus ableiten, was von Betreuungsseite getan werden kann, um Änderungen zu ermöglichen. Das Verhalten der Betreuungsseite bzw. der sozialen Umwelt der indizierten Klienten wird dabei als mitkonstituierender Teil des Problems betrachtet: Weder ist das Verhalten der Klientin unabhängig und unbeeinflussbar, noch das der Beratenden, sondern jedes ist eine Reaktion auf das andere.

Das ist ein Beispiel für den fundamentalen Rückkoppelungskreislauf. Rückkoppelung kann dazu führen, dass sich die Interaktion verstärkt - dann sprechen wir von positiver Rückkoppelung -, oder auch abschwächt, was wir als negative Rückkoppelung bezeichnen. Dieses Prinzip der Wechselwirkung ist die ursprünglichste Grundlage heutigen sys-

und Supervision. 2004. In: BASYS - Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision. Heft Lfd. Nr. 19; Heft 2/2005, 25 f.

temischen Denkens, und nur mit dem Prinzip Rückkoppelung lassen sich Autopoiesis und Zirkularität verstehen und beschreiben.“²

Zum Beispiel: Wenn jemand zu uns kommt und um Geld bittet, wir geben ihm welches, er bedankt sich, geht wieder, und kommt nie wieder - außer vielleicht, um uns zu informieren, wie sehr wir ihm geholfen haben: Dann hat da irgendetwas so funktioniert, dass wir zufrieden sind. Eine Interaktionsform ist entstanden und hat sich wieder aufgelöst.

Wenn aber jemand zu uns kommt und um Geld bittet, wir geben ihm welches, er bedankt sich, geht wieder, und kommt zehn Tage später wieder und bittet um Geld, dann hat etwas anders funktioniert; und wir müssen uns überlegen, wie wir das finden, und ob wir es so wollen. Denn das hört nicht von selber wieder auf. Und dann ist die Frage, ob das so sein soll oder nicht.

Vielleicht wird das verständlich an dem Unterschied zwischen Krankenhaus und Pflegeheim: Jemand wird nur so lange im Krankenhaus behandelt, wie er/sie als heilbar gilt. Wird eine Heilung ausgeschlossen, so ist die Person in eine Pflegeeinrichtung zu überstellen.

Wir müssen also dann unterscheiden, ob unser/e KlientIn Chancen hat, sich wieder in den normalen Lebensalltag zu integrieren oder nicht. Im zweiten Fall wird sozusagen damit gerechnet, dass ein dauerhaftes Unterstützungsverhältnis entstanden ist, und die Unterstützung sollte zur Routineangelegenheit werden. Das funktioniert sicherlich am besten, wenn wir für einen reibungslosen Ab-

lauf sorgen, ohne dass der/die KlientIn ständig Versuche unsererseits über sich ergehen lassen muss, etwas zu kontrollieren oder zu ändern.

Im ersten Fall allerdings, wenn wir annehmen, dass eine Rückkehr in ein Leben ohne die Unterstützung durch unsere Einrichtung erreichbar ist, dann ist die Wiederholung, also, dass der/die KlientIn wiederkommt, als Anzeichen dafür zu werten, dass da etwas nicht richtig funktioniert, dass wir unsere Rolle nicht sinnvoll ausführen. Denn jetzt sind wir zu einem Teil eines sich wiederholenden Ablaufes geworden: Eines Interaktionsmusters.

„Paul Watzlawick und das Team vom Mental Research Institute in Palo Alto stellten das so dar, wie wir es immer noch tun: In einem Kreis, in dem sich zirkulär zwei oder mehrere Verhaltensweisen gegenseitig bedingen; entweder verstärkend oder abschwächend. Und sie haben eine Betrachtungsweise abgeleitet, die davon ausgeht, dass Störungen im menschlichen Zusammenleben immer homöostatische oder eskalierende selbst erhaltende Interaktionszyklen sind, die daraus bestehen, dass die Beteiligten etwas ändern möchten.“³

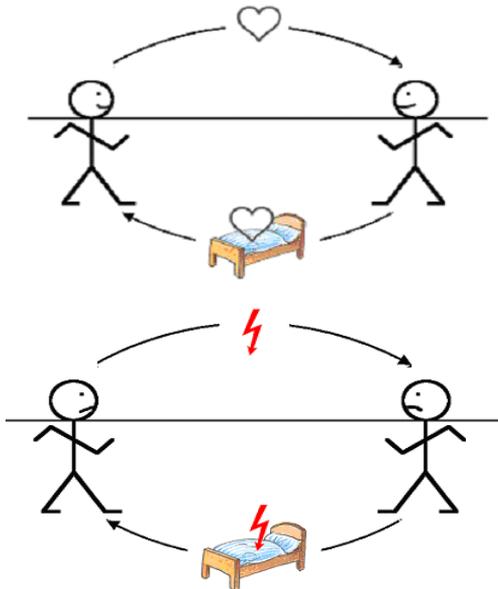
Natürlich stellt sich jetzt die Frage, wie man in solchen Situationen entscheiden kann - denn objektive Kriterien wird man kaum finden. Unser Zugang ist glücklicherweise darauf nicht angewiesen.

Wir haben ja gerade oben festgestellt, dass wir bei jeder Interaktion mit KlientInnen Teil eines Interaktionssystems sind; entweder ei-

2 Walter Milowiz, Michaela Judy: Der Teufelskreis in der Supervision. Rückkoppelung als Diagnoseinstrument. <http://www.asys.ac.at/Literaturseite/Das%20Prinzip%20R%C3%BCckkoppelung%20in%20der%20Supervision.pdf>, 15.11.2016.

3 Walter Milowiz, Michaela Judy: Der Teufelskreis in der Supervision. Rückkoppelung als Diagnoseinstrument. <http://www.asys.ac.at/Literaturseite/Das%20Prinzip%20R%C3%BCckkoppelung%20in%20der%20Supervision.pdf>, 15.11.2016.

nes einfachen funktionalen, in dem einer seine Unterstützung abholt und der andere sie übergibt, oder eines dysfunktionalen, in dem um das Beenden dieses Zustandes gerungen wird. Und diese beiden Zustände unterscheiden sich in genau einer Sache ganz charakteristisch: In der Art, wie der Transfer stattfindet:



Wenn beide Kommunikationspartner mit der Art der Interaktion einverstanden sind, dann wird der Transfer, die Unterstützung, in friedlicher, freundlicher Atmosphäre stattfinden.

Beispiele für eine funktionierende, eine funktionale Interaktion sind etwa die Altenpflege oder die Unterstützung von Behinderten, beides natürlich nur im günstigen Fall. Auch ein Beispiel, an das wir in diesem Zusammenhang allerdings selten denken, ist die Rente bzw. Pension. Bei alledem handelt es sich um anerkannte Rechte, die sich aus unserem - nur teilweise kodifizierten - Gesellschaftsvertrag ergeben.

Ich gehe jetzt nicht darauf ein, dass es vieles daran gibt, was nicht so funktioniert, wie wir

uns das wünschen mögen, weil ich auf einen anderen Punkt hinaus will: Den Umgang mit den dysfunktionalen Interaktionsmustern.

Dysfunktionale Interaktionsmuster stellen sich einfach so dar, dass beide Seiten an einer Änderung interessiert sind, man sich aber nicht darüber einig ist, wie das gehen soll: Jede Seite erhofft die Änderung von der anderen Seite. Es ist logisch, dass das mühselig und frustrierend ist. Wir als SozialarbeiterInnen sind besonders schlecht dran, weil wir sogar den Auftrag haben (oder zumindest zu haben glauben), die Änderung beim Anderen zu bewirken. Und das führt uns natürlich in Versuchung, sozusagen erzieherisch tätig zu werden.

Es kann ja auch manchmal funktionieren. Das merken wir dann daran, dass die KlientInnen nicht wieder kommen. Aber oft funktioniert es eben nicht, und dann geht es mit der dysfunktionalen Beziehung los. Und wenn wir beim anderen keine Änderung bewirken können - man kann sich ja auch überlegen, dass das sowieso nicht geht: Der Andere kann ja nur selbst etwas anders machen -, wenn wir also beim anderen keine Änderung bewirken können, dann bleibt nur die Änderung meines eigenen Verhaltens. Gemäß der Tatsache, dass wir Teil des Interaktionssystems sind, muss diese Änderung des eigenen Verhaltens ja eine Änderung des Interaktionssystems bedeuten. Und dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass weitere Veränderungen stattfinden.

Ich zitiere ein Beispiel aus einem anderen Arbeitsfeld⁴:

⁴ Renate Pokorny: Ein Hund kam in die Küche ... Systemische Sozialarbeit in der Bewährungshilfe. Diplomarbeit zum Lehrgang „Systemische Sozialarbeit“ des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision. 1996. In: BASYS - Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision. Lfd. Nr. 5; Heft 2/1998, 11ff.

„Herr O. konsumierte viel und täglich Alkohol, hatte schon seine Wohnung, seine Arbeit und eine Freundin verloren, war aber immer noch der Meinung, von selbst jederzeit aufhören zu können, und in Bälde würde er sein Leben wieder in Ordnung gebracht haben. Betreut wurde er von mir schon einige Monate, wegen kleinerer Delikte, die er stets in alkoholisiertem Zustand beging. Es gelang ihm immer wieder, mir kleinere Geldbeträge abzuschwatzen, und andere Hilfestellungen (z.B. verschlammte RSA – Briefe bei Gericht für ihn zu organisieren, beim Arbeitsamt zu intervenieren, falls er dort nicht erschienen war, damit er seine Notstandsunterstützung weiter bekam, verloren gegangene Dokumente zu organisieren etc.). Meinem Vorschlag, einen Alkoholzug mit anschließender Therapie zu machen, konnte er nichts abgewinnen.

Als ich endlich erkannte, wie wenig sinnvoll meine Hilfestellungen waren, weil sie es Herrn O. nur erleichterten sich „zu Tode zu saufen“ – wozu er meiner Einschätzung nach auf dem schnellsten Weg war, da er auch schon massive gesundheitliche Probleme hatte – teilte ich ihm bei einem unserer Treffen (die entsprechend sporadisch waren, da er zu viel trank um Termine einhalten zu können) meine Überlegungen mit. Ich sagte ihm auch, wie leid es mir um ihn tut, wenn er diesen Weg beschreitet, da er mir durchaus sympathisch sei und ich auch sehen könne, wie viele Fähigkeiten und nette Seiten er hätte, wenn er nicht so arg trinken würde, und dass ich es enorm fände, wie er sich – trotz den massiven Alkoholmissbrauchs – noch immer bemühe, äußerlich gepflegt zu wirken. Nachdem ich das alles für mich bedacht hätte, wäre ich zu dem Schluss gekommen, dass eine weitere Betreuung in diesem Stil sinnlos, wenn nicht sogar schädlich für ihn sei, und

darum würde ich alle weiteren Tätigkeiten für ihn einstellen. Wenn er wolle, könne er – falls er nicht zu arg alkoholisiert wäre – zu mir in die Sprechstunde kommen, aber tun würde ich nichts mehr für ihn. Herr O. war recht überrascht und meinte: „Das können sie doch nicht tun, sie sind ja meine Bewährungshelferin!“.

Er ließ sich auch wirklich 3 Monate nicht mehr bei mir blicken und ich fragte mich schon, was ich wohl im nächsten Bericht an das Gericht schreiben sollte, um ihm wenigstens nicht zu schaden, als er in der Sprechstunde aufkreuzte und mir mitteilte, er hätte sein jetziges Leben satt, er wolle so bald als möglich einen Alkoholzug mit anschließender Therapie machen, damit er einen neuen Anfang machen könne. Er telefonierte bei mir im Büro mit dem entsprechenden Arzt und 2 Tage später wurde er aufgenommen.’

Das Beispiel ist echt, aber unsere Erfahrung zeigt durchaus, dass es nicht immer so einfach ist.

Nichtsdestotrotz bin ich überzeugt, dass das Vermitteln einer Wohnung, das Auszahlen von Beihilfen und der Einlass in eine Not schlafstelle Teil des Interaktionssystemes sind, in dem die Menschen mit ihrer Umwelt stehen. Und wenn wir all das Kommunikation nennen wollen, was sich zwischen Menschen abspielt, dann muss der/die SozialarbeiterIn bei allem, was er/sie tut, überlegen, ob er/sie nun mithilft, ein dysfunktionales System aufrecht zu erhalten und ob bzw. wie er/sie gegebenenfalls seine Rolle in dem Spiel ändern kann.

Denn das ist - nach unserem Modell - das einzige, was Sozialarbeit überhaupt tun kann: So zu kommunizieren, dass Änderung möglich wird.

Bücher

Leadership und Führung. Systemisch-Lösungsorientierte Handlungsoptionen für das Krankenhaus

Schütz, Achim



Das Buch bietet im ersten Teil grundlegend und überblicksmäßig sehr gut aufgearbeitet Begriffsklärungen, wesentliche Führungstheorien, Führungstechniken /-instrumente sowie Führungsmodelle, wie beispielsweise das

St. Gallner Führungsmodell. Somit erhalten LeserInnen eine Hinführung und erste Auseinandersetzungsmöglichkeit mit den theoretischen Grundlagen von Führung in Unternehmen/Organisationen.

Der eigene Literaturteil des Kapitels gibt gute Hinweise für Vertiefungen zu den jeweiligen Inhalten.

Im zweiten Teil des Buches wird das Konzept „MbS – Management by (systemic) Solution“ vorgestellt. Dieses Konzept basiert auf systemischen Ansätzen, die in Bezug zur Führungsarbeit gestellt werden.

Die Grundprinzipien zu systemischen Denken von ASYS sind dabei im Buch auf S. 183 publiziert. Es werden beispielsweise Möglichkeiten skizziert, systemisches Coaching von Mitarbeiter/-innen durch Führungskräfte einzusetzen.

Das MbS ist als eine erste Skizze zu verstehen, systemische Ansätze in die Führungsarbeit zu bringen. Aus theoretischer Sicht ist

meines Erachtens jedoch gerade beim Thema Führung eine primäre Lösungsorientierung kritisch zu betrachten.

Durch die kapitelartig abgetrennten Fokussierungen zum Krankenhausbereich ist dieses Buch auch für Führungskräfte in anderen Branchen von Relevanz.

Die Verlagsreihe Health Care- und Krankenhaus-Management möchte für Studierende als auch für Dozent/-innen sowie Praktiker/-innen thematische Angebote zu verschiedenen Themen bieten.

Leadership und Führung ist gerade für Nachwuchsführungskräfte nicht nur im Krankenhausbereich sondern in allen Branchen und Sektoren sowie für Berater/-innen bzw. Supervisor/-innen ein sehr gutes Grundlagenwerk zum Thema Führung im Allgemeinen und bietet mit dem MbS eine erste Hinführung zu systemischen Führungsansätzen.

Klaus Wögerer

Kuhschwanzziehen. Die spekta-kuh-läre Rache des Poldi Munzenberger



Mostviertler Kriminalroman

Thoma, Christoph

Kuhschwanzziehen entführt Sie, „so schnell können Sie gar nicht schauen“, ins Mostviertel. Von Anfang an sind Sie mitten drinnen im Land des Mostes. Sie lernen Land und

Leute kennen und deren Abgründe, Zwänge und „Wahn-sinnigkeiten“. Jung und Alt, Männer und Frauen, Arbeiterinnen und Bauern, Reiche und Arme.

Im Kriminalroman von Christoph Thoma kristallisieren sich beim Psychotherapeut Dr. Erik H. Miltenson die Geschichten der Region und werden verwoben mit seinen Interventionen und den Dynamiken und Veränderungsprozessen der Ratsuchenden. Das Kuhschwanzziehen ist dabei eine Interventionsidee, um die Kuh in den Stall zu bekommen. Wie das geht? Lesen Sie nach. Der Psychotherapeut mit Hausbootordination an der Donau ist ein Spezialist solcher Interventionsformen, ein systemischer Therapeut par excellence, der mit seinen zielgerichteten Interventionen die Umgebung verändert. All das wäre noch kein Krimi, wären da nicht eine Brandstiftung und ein Familiendrama. Mitten drinnen Poldi Munzenberger, ein schweigender Junge, der bei Dr. Miltenson in therapeutischer Behandlung ist. Aber so einfach ist die Sache dann auch wieder nicht und könnte auch ganz anders sein, wie auf der letzten Seite des Bu-

ches auch angedeutet wird.

Der systemische Familientherapeut Thoma aus Amstetten (NÖ) hat mit dem Buch eine spannende und fesselnde Lokalgeschichte geschaffen. Gewürzt mit einem großen Schuss Most, mehreren Prisen systemischen Interventionstechniken/-formen, viel Humor und Ironie, Leiden und Freuden bis zum „bitteren“ oder „süßen“ Ende. Ganz wie Sie es sehen wollen/werden, da die Geschichte/n selbst Laterale sind und viele Möglichkeiten offen lässt - so wie wir es sehen können/wollen aus Ihrer eigenen Geschichte heraus. Absolute Leseempfehlung für Systemiker/-innen und die, die es werden wollen!

Weitere Publikationen von Christoph Thoma:

2009: „Angsten und Ent-Angsten“ (stellen wir im nächsten BASYS vor)

2011: „Eisbärenschritte“

2012: „Kann ich einen Eisbären?“

2014: „Wurmklopfen“

Direkt bestellbar beim Independentverlag des Autors: www.iskam.at

EUR 17,90

Klaus Wögerer

Auflösung der Quizfrage

von Seite 4:

Was machen ASYS-Mitglieder häufiger als Mitglieder anderer Vereine, wenn sie gemütlich beisammensitzen?



Antwort: ... etwas Süßteemisch betrachten!

Termine

02.06.-03.06.2017 Fr. ab 14:00	Alternative Theorien 16. Seminar des ASYS-Lehrganges Systemische Supervision 2015
01.07.2017 ab 17:00	ASYS - Sommerfest mit Tagungsteil Auskünfte: renete.fischer@asys.ac.at
21.-25.8.2017	„Moving and being moved“. ANSE Summer University in Rotterdam. Details: www.SU2017.eu
31.08.2017	Tagung «Zukunft der Supervision: Reflexionen, Visionen, Entwürfe». In Zürich. https://www.zhaw.ch/de/sozialarbeit/weiterbildung/fachveranstaltungen/tagung-zukunft-der-supervision-reflexionen-visionen-entwuerfe/
12.09.-14.09.2017	KlientInnen ans Steuerrad . Das Brügger Modell. Workshop mit Luc Isebaert. Netzwerk OS'T. Infos: http://www.netzwerk-ost.at/
21.-23.09.2017	Abschlußseminar des ASYS-Lehrganges Systemische Supervision 2015
29.09.-30.09.2017	ASYS-LehrtrainerInnentreffen in Eisenstadt
ab Mitte Okt. 2017	Mit den Zielen der KlientInnen arbeiten Ein Praxislehrgang für stärken- und ressourcenorientiertes Vorgehen. Vom Netzwerk OS'T. Infos: http://www.netzwerk-ost.at/
16.-18.11.2017	Beginn unserer neuen Lehrgänge Zertifikatslehrgang „Systemisch denken, handeln und beraten“ Experten-Lehrgang mit Abschluss „Akademische/r systemische/r Supervisor/in und Coach“ Masterlehrgang mit Abschluss „Master of Science in Systemischer Supervision & Coaching“ gemeinsam mit der FH Burgenland Infos unter: http://www.asys.ac.at/fortbildung/
ab 09.11.2017	Systemische Beratung & Coaching . Diplomlehrgang bei: the green field. http://www.green-field.at/
10.-13.01.2018	Interaktionstraining . Zweites Seminar unserer Lehrgänge. Infos unter: http://www.asys.ac.at/fortbildung/
02.02.-03.02.2018	ASYS-LehrtrainerInnentreffen in Vöcklabruck



Mirabel, Ardèche, Frankreich

© Walter Milowiz 2004

ISSN 2072-0416

