BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Inhalt

Worte der Redaktion 1
Resilienz im systemischen Supervisionsalltag 2
Systemisches Denken und Institutionen 35
Bilder vom Sommerfest 39
Bücher 43
Termine 44
Unser neuer Fortbildungslehrgang 45

Lfd. Nr. 43; Heft 2/2017

www.asys.ac.at

Die Brille ist vollständig auf den Menschen angewiesen. Ohne ihn sieht sie nichts.

Waltraud Puzicha

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,

„Merkwürdig“ ist ein ganz wunderbares Wort. Diese Erkenntnis habe ich kürzlich aus einem Seminar mitgenommen, das den schönen Titel „geistig fit - ein Leben lang“ trug. Demnach wird unser Gehirn umso mehr angeregt, je öfter Merkwürdiges uns im Leben begegnet. Hebt sich ein Ereignis, eine Person, eine Sache … von der Masse ab, dann erachtet unser Hirn es für würdig, gut und nachhaltig abgespeichert zu werden. Merk-würdig eben.

Seit ich das weiß, sehe ich die Welt natürlich mit ganz anderen Augen. Je merkwürdiger, je seltsamer, je unerklärlicher …, desto geistig fitter! Hurra, was will man mehr!

Betrachte ich unseren Verein unter diesem Fokus, so gibt es ein paar Dinge, die seit dem letzten Vereinsheft merk-würdig waren. Das diesjährige Sommerfest beispielsweise. Erstmals beteiligten sich weder Walter noch Michaela an der Planung und Gestaltung des Festes. Ein Umstand, der wahrscheinlich für die beiden genauso ungewohnt war, wie für das neu nominierte Planungskomitee. Entstanden sind - auf diese merk-würdige Art - die ersten systemischen Sommerspiele, zu denen erstmals explizit Vereinsmitglieder UND deren Angehörige eingeladen und mit Sekt und Fanfaren willkommen geheißen wurden. Das Wetter meinte es gut mit uns und so fand das Sommerfest - seinem Namen alle Ehre machend - größtenteils im Freien statt. Ein paar Impressionen davon können in diesem Heft bewundert werden.

Merk-würdig finde ich auch, dass im September dieses Jahres schon wieder ein Supervisionslehrgang unseres Vereins sein Ende fand. Herzliche Gratulation an alle Peergroups zu den äußerst gelungenen Präsentationen im abschließenden Seminar. Ich freue mich sehr darüber, dass „unser SupervisorInnenpool“ so beständig wächst und gedeiht.

Und - merk-würdiger Weise - fand auch bereits das erste Trainertreffen am Campus der FH Burgenland, unserem neuen Partner bei der Durchführung unserer Lehrgänge, statt.

Ein großes Dankeschön gebührt an dieser Stelle Michaela Judy für die umfangreiche und akribische Vorarbeit, um diese Kooperation möglich werden zu lassen. Nähere Informationen dazu können der letzten Seite dieses Heftes und natürlich auch den angegebenen Homepages entnommen werden. Achtung: der Start der Lehrgänge wurde aus organisatorischen Gründen von November 2017 auf März 2018 verschoben. Anmeldungen sind zur Zeit noch möglich.

Was findet sich noch in diesem Heft? Ein anregender Artikel von Christian Reininger, der im Rahmen der Literatur-Arbeitsgruppe Überlegungen zu dem teilweise sehr merk-würdigen Umgang mit systemischen Begrifflichkeiten im Rahmen institutionell organisierter Beratung und Therapie anstellte.

Und last but not least sei der versprochene zweite Teil der Abschlussarbeit von Ursula Ciresa zum Thema Resilienz erwähnt. Nicht immer sind es ja erfreuliche Dinge, die sich merk-würdig ins Gedächtnis eingraben. Wie geht man also um im systemischen supervisorischen Alltag, um dabei behilflich zu sein, mit außergewöhnlichen Belastungen fertig zu werden? Ursula Ciresa zeigt einige Möglichkeiten auf, um Handlungsspielräume zu erweitern und das Verlassen der Opferrolle zu unterstützen. Eine gute Gelegenheit also, um das eigene systemische Wissen wieder aufzufrischen und zu ergänzen.

Nun bleibt mir nicht mehr, als viel Vergnügen beim Lesen all dieser Merkwürdigkeiten zu wünschen. Anregungen, Leserbriefe und weitere interessante Artikel werden von der Redaktion selbstverständlich weiterhin jederzeit gerne angenommen.

Habt eine angenehme Vorweihnachtszeit und einen im positivsten Sinne des Wortes merkwürdigen Start ins neue Jahr!

Renate Fischer

Resilienz im systemischen Supervisionsalltag[1]

Ursula Ciresa

Teil 2 - Teil 1 nachzulesen im letzten 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.

Das Resilienzmodell unter systemischer Sichtweise

Allgemeines

Der Begriff Resilienz kommt vom lateinischen Wort „resilire“ und heißt so viel wie „abprallen“. Die Fachwelt nennt diese Fähigkeit „Widerstandskraft“ oder „Widerstandsfähigkeit“, also mit extremen physischen oder psychischen Belastungen fertigzuwerden, ohne seelischen Schaden zu nehmen.

Die Ursprünge der Resilienzforschung reichen bis in die 1950er Jahre zurück. Eine der Forschungsgrundlagen ist die Kauai-Studie, in der von der amerikanischen Entwicklungspsychologin Emmy Werner auf der hawaiianischen Insel Kauai über 40 Jahre hinweg ungefähr 700 sogenannte Risikokinder beobachtet wurden, die besonders ungünstigen Entwicklungsbedingungen wie z.B. wirtschaftlichen Notlagen oder Vernachlässigung oder häuslicher Gewalt ausgesetzt waren. Trotz dieser Umstände wuchs ein Drittel der untersuchten Kinder zu selbstsicheren, zuversichtlichen, fürsorglichen und leistungsfähigen Erwachsenen heran und entwickelten eine gute psychische Widerstandsfähigkeit. Von Emmy Werner wurde dieser Personenkreis als „verletzlich, aber unbesiegbar“ beschrieben.[1] Mit den Ursprüngen der Resilienzforschung wurde nach SIEGRIST und LUITJENS auch ein Paradigmenwechsel dahingehend eingeführt, dass der Orientierung an Defiziten auch alternative Sichtweisen entgegengestellt wurden. Also weg von Fragen wie: „Was macht einen Menschen krank?“ oder „Was führt dazu, dass ein Mensch erfolglos ist?“ hin zu Fragen wie: „Was erhält einen Menschen auch unter ungünstigen Bedingungen gesund?“ oder „Was führt dazu, dass Menschen Schicksalsschläge gut überstehen?“. Die Begründer der Resilienzforschung „identifizieren Faktoren, die die Widerstandsfähigkeit eines Menschen positiv beeinflussen, und entwickelten aus ihren Erkenntnissen das Resilienzkonzept. Es weist unter anderem Parallelen zum Konzept der Salutogenese (Aaron Antonovsky) … und zu den Ansätzen der Positiven Psychologie auf, bietet aber ein weiter gehendes und umfassendes Modell für die Fähigkeit, zerrüttenden Herausforderungen des Lebens standzuhalten und aus diesen Erfahrungen gestärkt und bereichert hervorzugehen. Es beinhaltet sowohl persönliche als auch soziale Ressourcen, die einen erfolgreichen Umgang mit kritischen Lebensereignissen und widrigen Bedingungen begünstigen.“[2]

Zur Frage, was nun überhaupt kritische Lebensereignisse sind, kann in Anlehnung an MILOWIZ ausgeführt werden, dass es sich dabei um ein Ereignis handelt, das es einem System unmöglich macht, nach den gewohnten Regeln weiter zu funktionieren. „Es gibt erfreuliche Ereignisse, die diese Wirkung haben können (etwa die gewünschte Geburt eines Kindes oder der Abschluss einer Aus-

1 Hruzek, Resilienz – der Erfolgsfaktor für gesunde Effizienz, hernsteiner management information 03/2013. S.12.

2 Siegrist/Luitjens, Resilienz – In 30 Minuten wissen Sie mehr! S.28.

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

bildung und Eintritt ins Berufsleben) wie auch unerfreuliche (wie etwa der Tod eines Familienmitglieds oder Arbeitslosigkeit). Weiters gibt es voraussehbare (wieder die Geburt) und unvorhergesehene (wie z.B. die Schwangerschaft oder ein Unfall). Es gibt – durch irgendwelche Außenbedingungen – zeitlich feststehende Ereignisse (z.B. Geschlechtsreife oder Pensionierung eines Familienmitgliedes) wie auch zeitlich nicht feststehende (Beendigung eines Arbeitsverhältnisses, Abschluss einer Ausbildung, Eintritt einer Person ins Arbeitsleben etc.)"[3] Sobald das eingespielte Regelrepertoire eines Systems ein solches Ereignis nicht mehr bewältigen kann und neue Funktionen oder Rollen gebraucht werden, bisher vorhandene nicht mehr ausgefüllt werden können oder eine Umschichtung notwendig ist, wird nach MILOWZ[4] von Life-Event gesprochen.

„Bei Eintritt eines Life-Event muss jede Person – ähnlich wie ein kleines Kind – ihr Verhaltensrepertoire neu organisieren. Ähnlich wie es ein kleines Kind tut, werden relativ ungezielt (mit der neuen Situation gibt es noch keine Erfahrungen) Verhaltensweisen erprobt"[5], wobei diese in „ablehnende" bzw. „akzeptierende" Verhaltensweisen unterteilt werden können. „Ablehnendes" Verhalten mit der Intention, die Veränderung zu beseitigen und „akzeptierendes" Verhalten mit dem genau gegenteiligen Ziel. Beim „akzeptierenden" Verhalten wird weiteres Verhalten auf Basis der veränderten Situation aufgebaut und ist häufig mit einer Zielanpassung verbunden.

Die Tatsache, „dass Menschen unterschiedlich auf Widrigkeiten wie Misserfolge, Konflikte oder gesundheitliche Beeinträchtigungen reagieren und diese auch unterschiedlich gut verarbeiten, hat bei Forschern die Frage aufgeworfen, welche Faktoren einen Einfluss darauf haben, dass manche Menschen kritische Ereignisse besser überstehen als andere. Ein Modell zur Erklärung dieser Beobachtung ist das … Resilienzkonzept."[6]

Nach ÖLSBÖCK[7] lässt sich Resilienz von anderen Ansätzen dadurch abgrenzen, dass Resilienz sich ausschließlich auf Krisen bezieht. Mit dem Resilienzkonzept verbinden SIEGRIST und LUITJENS mehr als ein paar positive Gedanken oder die Konzentration auf die eigenen Stärken; sie führen aus, dass die seelische Widerstandskraft kein außergewöhnlicher Persönlichkeitsfaktor besonders optimistischer Menschen ist. „Vielmehr entsteht sie in einem Zusammenspiel zwischen ihrer Umwelt, ihren Vorerfahrungen und der Art und Weise, wie Krisen und Belastungen verarbeitet werden. Das Resilienzkonzept erklärt, wie dieses Zusammenspiel im Idealfall funktioniert und welche Faktoren und Prozesse dabei besonders bedeutend sind."[8]

Grundideen und Definitionen des Resilienzkonzepts

Wie im Buch Phönix aus der Asche von Wolfgang BILINSKI[9] nachzulesen ist, kann die Aussage „Resilienz, erfolgreich durch Krisen" unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden: Einerseits kann dies bedeuten, dass man erfolgreich durch eine Krise steuert und andererseits, dass gerade eben erst durch eine Krise Erfolge möglich werden oder auch beides. Da sich aus systemischer Sicht jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit durch seine Wahrnehmung konstruiert, wird unser Denken, Fühlen und Handeln durch unsere persönliche Art der Wahrnehmung beeinflusst. Das erklärt auch, wieso zwei Menschen, die genau dasselbe Krisenhafte erleben, das Erlebte wahrscheinlich völlig unterschiedlich wahrnehmen – dies auf Grund der Tatsache, dass das Krisen-Erlebnis aus innen heraus subjektiv definiert wird – und deswegen voraussichtlich auch völlig unterschiedlich mit der Situation umgehen und handeln. Diese Mehrdeutigkeit, bezogen auf die Wirkung von Krisen, zeigt einerseits das Potential, das in Krisen steckt, nämlich die Chance, aus ihnen für die Zukunft zu lernen (was auch immer es sein wird, es ist nicht vorhersehbar) und andererseits gibt sie der Supervisorin auch Aufschluss darüber, worauf die Klientin fokussiert

3 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.58.
4 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.59.
5 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.62.
6 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.14.
7 Ölsböck, Resilienz, S.105.
8 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.25.
9 Bilinski, Phönix aus der Asche. Resilienz – wie erfolgreiche Menschen Krisen für sich nutzen, S.17.

und was sie (zuerst) wahrnimmt und wohin sie ihre Energie und Ressourcen lenkt.

Luc ISEBAERT hat im Vorwort zum Buch Resilienz: Ein Werkstattbuch zur Widerstandsfähigkeit das Zitat von Churchill „Das Leben ist eine verdammte Situation nach der anderen" in folgende resiliente Version umformuliert: „Das Leben ist eine [verdammte] Herausforderung nach der anderen."[10] In weiterer Folge empfiehlt ISEBAERT an diese Herausforderungen in einer resilienten Weise heranzugehen, um sagen zu können: „Das Leben ist eine Chance nach der anderen." Und weiters schreibt er, „dennoch, manchmal ist das Leben auch ‚dasselbe [verdammte] Problem, immer wieder und wieder'. Was auch immer wir versuchen, die Dinge gehen nicht voran. Wir können uns auf den Kopf stellen"[11]. Und in solchen Situationen zeigt sich Resilienz darin, dass wir lernen, die Existenz dieser Probleme einfach zu akzeptieren und/oder dass wir versuchen, diesen Teufelskreis zu durchbrechen, um Möglichkeiten für Veränderung zu schaffen und uns letztendlich überraschen lassen, ob und was sich Neues einstellt. Damit unterscheidet sich das Resilienzmodell vom Ansatz der lösungsorientierten Kurztherapie, weil erstere die Problemsituation des Klienten grundsätzlich nicht ausblenden.

WELTER-ENDERLIN und HILDENBRAND definieren Resilienz als „die Fähigkeit von Menschen …, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen."[11] Nach den vorstehend genannten Autoren gibt es in allen Lebensläufen immer wieder belastende Lebensereignisse und Krisen, auf die von den Betroffenen Antworten zu finden sind. „Selbstschutz kann in individuellen Eigenschaften liegen: in der Fähigkeit, zu merken, dass man etwas braucht, was man nicht hat zum Beispiel dass man auf andere zugehen, ihnen ins Gesicht schauen, deutliche Signale geben muss, dass man ihre Unterstützung sucht … Quellen von Resilienz finden Menschen in den vielfältigen Bereichen, in denen sich ihr Leben abspielt: in der eigenen Geschichte, in der Familie, in der Nachbarschaft, Arbeitswelt oder Schule. Eine solche Art von bezogenem Selbstschutz durch die Nutzung von Möglichkeiten, die im eigenen Lebensumfeld zur Verfügung stehen, ist eine Form von Resilienz, wie Emmy Werner sie bei den Kindern von Kauai beobachtet hat. Die damit gemeinte Verbindung von Anlage und Umwelt in Emmy Werners Verstehen von Menschen in kritischen Situationen passt zum systemischen Denken."[12]

Hervorzuheben ist, dass Resilienz Menschen nicht immun gegenüber Schicksalsschlägen macht. Krisen und Schicksalsschläge gehören erfahrungsgemäß zu jedem Leben und in solchen Situationen können sich Möglichkeiten von Resilienz zeigen, auch dann, wo Menschen traurig und verzweifelt sind. Niemand ist unverwundbar oder immun gegenüber dem Schicksal. Aus diesem Grund ist nach WELTER-ENDERLIN und HILDENBRAND[13] in jeder Beratungsarbeit – um Verluste und Tiefschläge nicht nur mit Zuckerguss zu überziehen – neben den Ressourcen auch den Abgründen des Lebens Raum zu gewähren. Sie sehen im Resilienzkonzept keine neue Art, die alte Ressourcenorientierung der systemischen Beratungs- und Therapiearbeit zu formulieren, weil der im Resilienzkonzept vorhandene Blick auf das Positive nicht die Sicht auf das die Lebenspraxis Einschränkende verstellen darf.

Eine weitere Definition von Resilienz zitiert nach DEUTENHAUSER stammt aus der Ökologie: „Resilience is the ability to absorb disturbances, to be changed and then to re-organise and still have the same identity (retain the same basic structure and ways of functioning). It includes the ability to learn from the disturbance. A resilient system is forgiving of external shocks. As resilience declines the magnitude of a shock from which it cannot recover gets smaller and smaller. Resilience shifts attention from purely growth and efficiency to needed recovery and flexibility. Growth and efficiency alone can often lead ecological systems, businesses and societies into fragile rigidities, exposing them to turbulent transformation. Learning, recovery and flexibility open eyes to novelty and new worlds

10 Baeijaert/Stellamans, Resilienz, S.9 f.

11 Baeijaert/Stellamans, Resilienz, S.10.

12 Welter-Enderlin/Hildenbrand, Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände, S.13.

13 Welter-Enderlin/Hildenbrand, Resilienz, S.13 f.

of opportunity."[14]

Während der gegenwärtige Resilienz-Boom in der reichhaltigen „Ratgeberliteratur" tendenziell getragen ist von einer leistungsorientierten Haltung, wird in der obigen Definition das Vokabel „recovery" als essentieller Bestandteil genannt. DEUTENHAUSER wählt in ihrer Übersetzung dieses Wortes absichtlich „Erholung" und nicht „Anpassung": „Resilienzorientierte Begleitung wäre diesem Fokus folgend zu einem wesentlichen Teil das Bereitstellen von Erholungsphasen und -räumen statt … ständig angetriebener Stärkungsversuche! Wenn Resilienz exklusive Finalität nach dem Motto ‚Hier geht's zum Glück' beschreibt, ist die Versuchung groß, unpersönliche Gebrauchsanweisungen zu verkaufen. Darum erscheint es … für die … Praxis sinnvoll, Resilienz phänomenologisch zu verwenden. Aus der wohlwollenden und voraussetzenden Beobachtung des Gedeihens mit der Offenheit gegenüber seinen Erscheinungsformen werden die jeweilige Widerständigkeit, das Behalten der Identität und die Wiederherstellung des Selbstgefühls sicht- und erlebbar."[15] In ihrem Artikel führt DEUTENHAUSER weiter aus, dass es manchen Menschen leichter zu fallen scheint, unter dem Erlebten nicht oder nicht so offensichtlich zu leiden, immer wieder neuen Lebensmut zu erlangen trotz tragischer Umstände oder sogar schier Unfassbares zu überstehen, ohne daran zugrunde zu gehen. Daraus sollen aber keine normierten Vorbilder konstruiert und keine Konkurrenz-Strategien abgeleitet werden. Dies deshalb, weil Menschen in der Regel keine statischen, linearen „Weder-Noch-Wesen" sind, die entweder allen Widrigkeiten trotzen oder zusammenbrechen. Sie schreibt, dass ihr beruflicher Alltag ihr viele resiliente Geschichten voller Widersprüche jenseits eines „Superwoman/Superman"-Hype beschert. Im Grunde gehe es doch vielmehr darum, die Schicksale und Problembeschreibungen der Klientinnen anzuerkennen, zu würdigen und ihnen gleichzeitig einen Raum für ein sich entwickeln und entfalten anzubieten, und nicht um einen Coping-Wettbewerb. Dabei ist es ebenso wichtig, die Ressourcen und vielversprechenden Aussichten der Klientinnen zu beachten, und die Lasten oder „Rucksäcke", die sie mit sich herumtragen, nicht zu ignorieren.

Im englischen Sprachgebrauch bedeutet Resilienz „Spannkraft" oder „Widerstandsfähigkeit". Dementsprechend versteht ÖLSBÖCK unter Resilienz die psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken. „Diese Definition beinhaltet die körperliche, seelische und soziale Komponente. Beispielsweise wenn ein Mensch plötzlich einen Unfall erleidet und danach lernen muss, mit körperlichen Gebrechen zu leben, …, dann zeugt eine gelungene Bewältigung [der Krise] von Resilienz. … und spricht von Resilienz, wenn sich Personen trotz gravierender Belastungen oder widriger Lebensumstände psychisch gesund entwickeln. Resilienz ist also nicht eine stabil angeborene Eigenschaft, sondern ein lebenslang förderbar, variabler und kontextabhängiger Prozess." Resilienz ist demnach erlernbar. Der Grundstein dafür wird sowohl in der Persönlichkeit eines Menschen als auch in seiner Lebensumwelt gelegt. Resilienz ist gleichzeitig eine Kompetenz, die zeitlich variiert und daher sind Personen nicht immer gleich widerstandsfähig.

Die Forschungsarbeiten zum Thema Resilienz haben ihren Fokus darauf gelegt, wie Rückschläge erfolgreich bewältigt und vorhandene Stärken und Ressourcen genutzt werden können.[16] Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass der Bewältigungsprozess im Sinne der Resilienz nicht linear, sondern in der Regel in Wellen verlaufen wird. Damit ist gemeint, dass auch bei resilienten Menschen Aspekte wie Enttäuschung, Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit, Desorientierung, Depressivität, Ohnmachtsgefühle oder allgemein kontraproduktives Verhalten vorhanden sind bzw. auftreten können. Diese Krisen in der Krise können als Teil der bei Resilienz üblichen Bewältigungsstrategie angesehen werden, weil kein Weg permanent nur bergauf führt. Aber der Unterschied resilienter Menschen zu Menschen mit nur geringer Resilienzkompetenz liegt darin, dass die ersteren trotz Krise (leichter) letzt-

14 Welter-Enderlin/Hildenbrand, Resilienz, S.13 ff.

15 Deutenhauser, Resilienz, Ein Konzept mit Geld-zurück-Garantie?: Psychologie in Österreich – Themenschwerpunkt Resilienz (Vol 33, 2013). S.121.

16 Deutenhauser, Resilienz, S.121.

endlich zu einem Bewältigungsprozess finden, der neue Horizonte für ihr Denken und Fühlen eröffnet. „Resiliente Menschen unterscheiden sich von anderen dadurch, dass sie in ihre Verarbeitungsprozesse gegensätzliche Positionen einbeziehen. Sie legen sich nicht einseitig auf einen Pol fest und grenzen gleichzeitig den anderen aus …, um die gegensätzlichen und doch zusammengehörenden Aspekte … auszutarieren … ohne in ein Entweder-oder-Denken zu verfallen und ohne sich verfrüht auf eine bestimmte Position festzulegen."[17] Resilienz ist ein dynamischer Prozess, dessen verschiedene Faktoren entwickelt und gestärkt werden können, wobei innere Prozesse, persönliche Haltungen und Kompetenzen genauso bedeutsam sind wie äußere Einflussfaktoren.

Auf Basis der Langzeitstudie von Emmy Werner und Folgeuntersuchungen werden in der einschlägigen Literatur zur Resilienzforschung unterschiedliche Kategorisierungen der Schlüsselfaktoren und Ressourcen behandelt, die Menschen dazu befähigen, nach Niederlagen, Krisen und anderen widrigen Umständen in einen Zustand des subjektiv erlebten Wohlbefindens zurückzufinden bzw. Handlungsmuster zur Krisenbewältigung zu entwickeln, sodass sie Belastungen und Risiken erfolgreich meistern. Sowohl nach BILINSKI[18] als auch nach SIEGRIST und LUITJENS[19] lassen sich diese Schlüsselfaktoren grob in drei sich ergänzende und zum Teil überschneidende Bereiche gliedern:

- persönliche Kompetenzen wie kognitive Fähigkeiten (Fähigkeit zur Selbstreflexion, Reflexion und Neubewertung von Erfahrungen, Lernfähigkeit), emotionale Stabilität (angemessener Umgang mit Gefühlen, Selbststeuerung) und Kontaktfähigkeit,
- soziale Ressourcen (z.B. organisatorische Fähigkeiten, unterstützendes Umfeld wie z.B. Familie, Freundeskreis, Kollegen, Berater, Vorbilder) sowie eine
- proaktive Grundhaltung (z.B. Selbstverantwortung, Selbstfürsorge, Glaubens-überzeugungen, Sinnkonzepte, Akzeptanz, Ziel- und Lösungsorientierung).

Die Ausprägung dieser Schlüsselfaktoren entscheidet nach den genannten Autoren, ob Menschen resilient sind und somit Krisen leichter verkraften oder gar noch gestärkt aus solchen Situationen hervorgehen. „Wer in diesen … Bereichen Kompetenzen besitzt, ist ein guter Pilot für den Neustart nach einer Krise. Im Leben geht es immer darum, einen Zustand des Gleichgewichts zwischen der eigenen Person – d.h. dem inneren Team – und der Umwelt bzw. anderen Menschen zu finden. Nach einer Krise oder einem Rückschlag befindet man sich nicht im Gleichgewicht. Es geht also darum, sich in einer Krise wieder aufzurichten und die Balance zurückzuerobern – seine eigene Mitte wiederzufinden."[20] Diese Fähigkeit der Resilienz kann symbolisch auch als Stehaufmännchen-Kompetenz bezeichnet werden. Egal, wie sehr es aus dem Gleichgewicht kommt, findet es immer wieder zur Mitte zurück.

Was sind nun entscheidende Schlüsselfaktoren der Resilienz, deren Vorhandensein bzw. Stärkung wesentlich dazu beitragen, Herausforderungen auch unter widrigen Umständen effizient, erfolgreich und „gesund" zu meistern?

Schlüsselfaktoren der Resilienz

Nach BILINSKI[21] gelten als die sechs entscheidenden Schlüsselfaktoren:

- Selbstwirksamkeit (Glaube an eigene Kompetenzen, Selbstwert)
- Verantwortung (vom Erkennen zum Verlassen der Opferrolle)
- Lösungsorientierung (Wahrnehmungskompetenz steigern, Akzeptanz)
- Zukunftsorientierung (Wohlformulierte Ziele setzen)
- Selbstfürsorge (für sich selbst sorgen)
- Netzwerkorientierung (soziale Kontakte; Kontaktfähigkeit)

Selbstwirksamkeit (Glaube an eigene Kompetenzen, Selbstwert)

Allgemeines

Menschen, die darauf vertrauen, die Anforde-

17 Ölsböck, Resilienz, S.103.

18 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.108.

19 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.34 f.

20 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.109.

21 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.29 f.

rungen des Alltags schon irgendwie bewältigen zu können, wird eine (sehr) hohe Selbstwirksamkeitserwartung zugeschrieben. Sie haben im Allgemeinen eine selbstbewusste Zuversicht, schwierige Situationen in eigener Kompetenz meistern zu können. Sie „kennen ihre Fähigkeiten und Stärken. Sie können Erfolge auf ihr eigenes Handeln beziehen, wissen welche Strategien sie zum Ziel gebracht haben und können diese dann auf andere Situationen übertragen."[22]

Menschen mit einem hohen Selbstwirksamkeitsfaktor haben die Fähigkeit, sich selbst und die Situationen realistisch zu reflektieren und zu bewerten (Selbstwahrnehmung). Da sie ihre Bewältigungsstrategien kennen, wenden sie diese gezielt an. Sie vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten (Selbstvertrauen), in ihnen verfügbare Ressourcen und in die Überzeugung, herausfordernde Situationen oder ein bestimmtes Ziel durch das Überwinden von Hindernissen erreichen zu können. Sie vertrauen in ihre eigenen Kompetenzen und verfügen über seelische Ressourcen. Selbstvertrauen, das Vertrauen in die eigene Kompetenz, wird nicht nur durch positive Lebenserfahrung, sondern auch durch die positive Verarbeitung von Krisen erhöht und steigert damit ganz allgemein das Selbstwertgefühl.

Persönlichkeitsmerkmale und Grundüberzeugungen sind keine leicht zu beeinflussenden Faktoren, deren Veränderung aber nicht unmöglich ist. Die positive Seite der Medaille dabei ist, dass in krisenhaften Zeiten gerade „stabilisierende" Persönlichkeitsfaktoren für Widerstandskraft und Beständigkeit sorgen können. Viele Menschen, die intensive Belastungen oder Krisen kompetent bewältigten und gut verarbeiteten, teilen im Anschluss an die positive Krisenbewältigung mit, dass sie ein subjektiv spürbar höheres Selbstwertgefühl und während des Krisenbewältigungsprozesses an sich Seiten entdeckt hätten, die sie vorher nicht kannten.[23]

Das Selbstwertgefühl wird als innerer Filter beschrieben, der eine Person ein Urteil über sich selbst bilden lässt und dem entsprechend auch ihren Kontakt zur Umwelt definiert. Menschen, die über emotionale Stabilität, einer tief verankerten inneren Sicherheit, Gelassenheit und ausgeprägter Fähigkeit zur Kontrolle der eigenen Emotionen sowie einer Fähigkeit, sich selbst abzugrenzen und über die Zuversicht verfügen, dass Probleme einen guten Ausgang nehmen können, wird ein „gesundes" Selbstwertgefühl zugeschrieben. Sie messen ihren eigenen Fähigkeiten und Stärken weder eine übersteigerte Bedeutung noch eine Minderwertigkeit zu.[24]

Bei Menschen mit einem ausgeprägten Selbstwirksamkeitsfaktor wird vermutet, dass sie kognitive Fähigkeiten besitzen, die flexibles und zielgerichtetes Denken fördern. Ferner sollen sie in der Lage sein, gerade in Stress- und Krisensituationen bewusst ihre Gedanken „hin zu" auf das Positive und Förderliche und „weg von" Selbstmitleid oder Schuldzuweisungen lenken zu können. Sie durchbrechen damit starre Wenn-dann-Denkmuster, betrachten im Idealfall Situationen aus verschiedenen Blickwinkeln, akzeptieren neben ihrer eigenen subjektiven Perspektive auch andere und gehen ferner davon aus, dass es wahrscheinlich verschiedene Gründe und verschiedene Erklärungsmuster für ein bestimmtes Phänomen gibt. Das wiederum gibt ihnen die Fähigkeit und Möglichkeit, „Teufelskreise" zu erkennen und aus diesen (leichter) auszusteigen. Diese kognitiven Fähigkeiten können sich durch positive Rückwirkungen stärkend auf die emotionale Stabilität auswirken.[25] Dadurch erhöht sich möglicherweise auch die Fähigkeit zur Selbststeuerung, Gefühlszustände regulieren und kontrollieren zu können. Menschen mit diesem ausgeprägten resilienzförderlichen Faktor können sich (leichter) selbst beruhigen, ermutigen und ihre Emotionen steuern.[26]

Welche Meinung eine Person von sich selbst hat und wie wertvoll sie sich fühlt, hängt vom vorhandenen Selbstwertgefühl ab, welches durch Rückmeldungen aus dem Umfeld genährt wird. Das Selbstwertgefühl wiederum hat Einfluss auf das Selbstbewusstsein, das Selbstvertrauen und die Selbstsicherheit und somit auch darauf, inwiefern eine Person Glauben an ihre eigenen Kompetenzen hat.

22 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.109.

23 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.109.

24 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.41 ff.

25 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.44 ff.

26 Ölsböck, Resilienz, S.105.

Systemisch betrachtet fördert oder hemmt das Selbstwertgefühl die Kommunikation, weil es eine entscheidende Rolle im Umgang mit sich und den Mitmenschen spielt:[27]

Person A mit einem schwachen Selbstwertgefühl wird wahrscheinlich von seinem Mitmenschen B nicht als gleichwertiger Gesprächspartner angesehen. Bekommt A ein entsprechendes Feedback, kann damit ein fataler Kreislauf (zirkulärer Prozess) in Gang gesetzt werden: Die innere Einstellung von A (niedriges Selbstwertgefühl und der Glaube, eine bestimmte Aufgabe nicht erfüllen zu können) bewirkt bei A ein nicht selbstbewusstes Verhalten (z.B. „Hilfe, ich kann das nicht!"). Die Reaktion bei B, die das Auftreten von A wahrnehmt (z.B. „Du bist unfähig!"), behandelt A so, wie jemand mit niederem Selbstwertgefühl. A macht wiederum die Erfahrung, dass er ja ohnehin wusste, dass er scheitern wird. Und so weiter … ein perfekter Teufelskreis. Kommt von beiden Interaktionspartnern eine Abwertung, eine Verurteilung, eine Ablehnung der Haltung des anderen, wird das als dysfunktionale (Kommunikations-)Beziehung qualifiziert. „Dysfunktionale Beziehungen bestehen darin, dass beide Parteien mit der vom anderen vorgeschlagenen Beziehungsdefinition nicht einverstanden sind. Sie leben davon, dass von beiden Seiten gesagt wird: ‚So nicht!' … Dem jeweils anderen wird eine negative Zuschreibung vermittelt. Wo diese Ablehnung nicht stattfindet, kann keine dysfunktionale Beziehung entstehen: Dysfunktionale Beziehungen bestehen immer in gegenseitiger negativer Zuschreibung. Und diese dysfunktionalen Beziehungen sind das, was das Leben schwer, über das normale Maß hinaus leidvoll und gefährlich macht."

Anwendbare Interventionsmethoden

In der einschlägigen Literatur zur Resilienz werden verschiedene Methoden empfohlen, die nach der dort vertretenen Auffassung dazu beitragen sollen, das Selbstvertrauen und die Selbstsicherheit der Klientinnen zu stärken und damit das Selbstwertgefühl zu erhöhen z.B. durch ermutigende Rückmeldungen im Beratungsprozess, die Methode des Reframing, zirkuläre Fragen oder die Herstellung positiver Konnotationen und das Suchen nach kleinen möglichen Veränderungen. Ferner die Empfehlung, sich von Menschen des Vertrauens Feedback einzuholen, ebenso den Blick auf bisherige Erfolge und die dazugehörigen Fähigkeiten und Ressourcen zu richten. Mit nachfolgenden Fragen könnte der Selbstwirksamkeitsprozess iniziiert werden: Wie haben Sie frühere Herausforderungen erfolgreich gemeistert? Was haben Sie konkret getan? Werden Sie in belastenden Situationen aktiv, um Selbstzweifel oder negative Gedankenspiralen zu durchbrechen?

Fallbeispiel Frau W.

Frau W. (Bankangestellte, 48 Jahre alt, verheiratet, 2 schulpflichtige Kinder) kam zur Beratung, weil sie sich in ihrer Arbeit komplett überfordert und zwischenzeitlich völlig unfähig fühlte, ihre Arbeitsaufgaben ordentlich zu erfüllen. Sie wirkte sehr frustriert. Sie kam mit ihrer neuen Teamleiterin nicht klar; darüber hinaus standen neuerliche betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen im Raum. Sie erzählte, dass sie bereits an Schlafstörungen litt und auch immer häufiger Heulkrämpfe am Arbeitsplatz nicht mehr verhindern konnte.

Frau W. arbeitete seit mehr als 20 Jahren in einem großen Bankinstitut, wo sie als Studentin startete, sich über die Jahre in eine mittlere Führungsposition hochgearbeitet hatte und seit Jahren erfolgreich ein selbständiges Team (Kreditvergabe im Privatkundenbereich) leitete. Aufgrund von Einsparungsmaßnahmen wurde ihre ursprüngliche Abteilung umstrukturiert und sie wurde gemeinsam mit ihrem Abteilungsleiter in einen komplett neuen Bereich (Betreuung von Großunternehmen mit Schwerpunkt Telekommunikation) versetzt. Nach kurzer Zeit kündigte dieser Arbeitskollege, der mit ihr im gleichen neuen Team arbeitete, und gleichzeitig bekam sie eine neue Teamvorgesetzte. Diese forderte von Frau W., die in ihrem neuen Arbeitsbereich noch nicht vollständig eingearbeitet war, aber bisher als langjährige und qualifizierte Mitarbeiterin galt, die selbständige Umsetzung umfangreicher Projektaufgaben ein, die aber Frau W. ohne Hilfe nicht selbständig umsetzen konnte. Frau W. beschrieb diese Situation mit dem kurzen Satz „Ich kann nichts!" und ihre Vorgesetzte vermittelte ihr das Gefühl „Du bist

27 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.111.

unfähig!“. Ihre neue Vorgesetzte empfahl ihr u.a., sich in eine andere Abteilung versetzen zu lassen. Bei Frau W. kam mit der Zeit der Verdacht auf, gezielt gemobbt zu werden (sie wurde allein in ein anderes Zimmer versetzt); ferner wurde ihr signalisiert, eine Kündigung ihrerseits werde erwartet.

Methode der Umdeutung (Reframing) und Methode der positiven Konnotation:

Umdeutung oder Reframing „bedeutet, dem Gesagten oder Erlebten eine neue Bedeutung zuzuweisen, es in einen neuen Rahmen (frame) zu stellen und dadurch [Frau W.] neue Sicht- und Handlungsweisen zu erschließen. Die Begriffe positives Umdeuten, positive Konnotation meinen im Grunde das gleiche. … Solche Kommentare verblüffen, da sie dem Bedeutungsrahmen der Klienten ganz andere [Bedeutungen] an die Seite stellen [sollen]. … Und es kommt nicht auf den Wahrheitsgehalt der neuen Bedeutung an, sondern auf den Nutzen: Wird die Kommentierung von den Klienten verstanden und lädt sie zu neuen Sichtweisen, zu Veränderungen ein?“ [28]

Ich wies Frau W. darauf hin, dass es doch nicht möglich sei, dass sie nichts könne, wenn sie jahrelang erfolgreich ein selbständiges Team leitete und dass natürlich Frustration aufkommen dürfe, nachdem ihr erfolgreiches Team wegstrukturiert wurde.

Ich brachte meinen Respekt darüber zum Ausdruck, dass sie ihre Projekte ordentlich erledigen möchte und nicht einfach nur irgendwie, Hauptsache vom Schreibtisch weg.

Und ich zeigte Verständnis für ihren Missmut darüber, wozu sie so viel Energie in den neuen Aufgabenbereich stecken solle, wo doch in Zeiten wie diesen mit raschem Strukturwandel im Bankensektor und verbunden mit eventuell weiteren Umstrukturierungsmaßnahmen im eigenen Bankinstitut nicht gewährleistet sei, dass die jetzige neue Abteilung einen langfristigen Fortbestand habe.

Versuch einer systemischen Erklärung, was einen Unterschied bei Frau W. bewirkte

Durch innere und äußere Umstände (noch nicht routiniert, geringes Selbstwertgefühl bezogen auf die Arbeitsleistung, hohe eigene Ansprüche, negatives Feedback durch die Vorgesetzte) war Frau W. in ihrer Wahrnehmung bzw. im Konstruieren ihrer Wirklichkeit auf ihr „Problem“ eingeengt und fand keinen Zugang zu ihren Ressourcen. Die eingesetzte Intervention der Umdeutung (Reframing) war ein Versuch, bei Frau W. einen Unterschied zur bisherigen Wahrnehmung einzuführen. Damit sollte einerseits für ihre Wirklichkeitskonstruktion versucht werden, ihre bereits vorhandenen Ressourcen (jahrelang erfolgreiche Teamleiterin in einer anderen Abteilung) wieder sichtbar und erlebbar zu machen, andererseits durch das Vertrauen in ihre eigenen Kompetenzen ihr Selbstwertgefühl zu erhöhen und somit ihre resilienzfördernde Selbstwirksamkeit zu aktivieren.

Nach meiner Beurteilung wirkten diese Methoden bei Frau W. zunächst problemerleichternd. Im Laufe dieser Supervisionssitzung konnte ich bei Frau W. wahrnehmen, dass diese Umdeutung bereits etwas bewirkte. Sowohl an ihrer aufrechteren Körperhaltung als auch an ihrem Gesichtsausdruck war Erleichterung sichtbar. Sie konnte offensichtlich die Umdeutung und positive Konnotation annehmen und dies ermöglichte ihr, momentan eine andere Sichtweise auf das Problem zu werfen. Bereits in dieser Sitzung stellte Frau W. Überlegungen an, wie sie Unterstützung bekommen könnte. Die aufgrund der großen Frustration offenkundig verlorengegangene Erinnerung an vorhandene personale Ressourcen musste jedoch auch in Folgesitzungen immer wieder angesprochen und weiter bearbeitet werden.

Verantwortung (vom Erkennen zum Verlassen der Opferrolle)

Allgemeines

Resiliente Personen besitzen in schwierigen Lebenslagen (unabhängig davon, ob selbst verschuldet oder nicht) die Fähigkeit, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Sie sehen sich nicht als Opfer ihrer selbst bzw. als Opfer widriger Mitmenschen oder Umstände, sondern sie sind fähig, bewusst Abstand von der Opfermentalität zu nehmen. Sie übernehmen die Verantwortung für Situationen, die sie erleben oder erlebt haben mit dem Gefühl, nicht dem Schicksal ausgeliefert zu sein. Auch wenn sie wissen, dass sie vorerst einmal keinen Einfluss auf einen Krisenauslöser

28 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.100.

oder auf auftretende Belastungen nehmen können, haben sie trotzdem nach Akzeptanz der schwierigen Situation die Fähigkeit, sich dessen klar zu sein, dass sie ihre eigene Entscheidung darüber bewusst und in Verantwortung sich selbst gegenüber treffen, wie sie auf die belastende Situation reagieren wollen. Und erst dann erfolgt ihre Reaktion auf die Belastung.[29] Das schließt nicht aus, dass zunächst auch durch Schutzmechanismen wie z.B. Verdrängung oder Festhalten am Gewohnten der Verlust, Schmerz oder die Verletzung „betäubt" wird. Aber resiliente Menschen setzen sich irgendwann (aus eigener Kraft oder mit Begleitung durch Beraterinnen) mit dieser belastenden Situation auseinander, weil sie verhindern wollen, dass diese in Form von Gefühlen und Gedanken immer wieder ins Bewusstsein aufblitzt. Warum ist es wichtig, sich mit dem belastenden Thema oder der schwierigen Situation zu befassen? Weil wir Erlebtes nicht rückgängig machen können und uns auch aktuelle Umstände nicht immer aussuchen können. „Jedoch können [wir] entscheiden, wie [wir] damit umgehen. Von Ben FURMANN, einem Psychotherapeuten, stammt der Buchtitel Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben. Auch seine Botschaft lautet, dass wir die Vergangenheit nicht stets als Ursprung aller Probleme sehen müssen, nach dem Motto ‚Wir als Opfer unserer Kindheit oder auch der jüngeren Vergangenheit'. Stattdessen können wir sie als eine Quelle der Kraft begreifen. Mit dieser Haltung entscheiden wir selbst, wie wir uns zu unserer eigenen Geschichte stellen, und übernehmen damit die Verantwortung für unser aktuelles Wohlbefinden."[30]

In schwierigen Situationen steht es jedem Menschen (theoretisch) frei, ob er seinen Fokus auf die positiven oder negativen Aspekte lenken will. Positive Aspekte und die Chancen in einer herausfordernden Situation zu sehen und dabei realistisch zu bleiben, ist nach HRUZEK eine Fähigkeit resilienter Menschen.

Proaktive Menschen zeichnen sich durch eine Haltung und ein Verhalten aus, bei dem sie eine aktive und initiative Rolle einnehmen und selbstverantwortlich steuern, wie sie auf bestimmte Situationen reagieren. Auch wenn sie keinen Einfluss auf die Bedingungen nehmen können, begreifen sie ihr Verhalten nicht als Ergebnis derselben, sondern leben in dem Bewusstsein, dass ihr Handeln und Verhalten ein Ergebnis ihrer bewussten und zielgerichteten Entscheidung ist.[31]

Nach BAEIJAERT und STELLAMANS[32] beeinflussen unsere Gedanken unsere Gefühle und Verhaltensweisen. Menschen, die trainiert haben, positiv über die Zukunft zu denken, können ihre Gefühle und ihr Verhalten bewusst beeinflussen. Sie sind optimistischer und kraftvoller, weil die Art und Weise wie man denkt, das Leben wesentlich beeinflusst (wie eine selbsterfüllende Prophezeiung). Nach HELLER[33] halten Optimisten die Ursachen für unangenehme Ereignisse für vorübergehend und sehen Tiefschläge als unabhängig von anderen Bereichen ihres Lebens. Sie suchen die Gründe für Probleme und Fehlschläge nicht unbedingt bei sich selbst, sondern eher in den Umständen und haben ein starkes Selbstwertgefühl. Sie scheinen das Leben im Griff zu haben, während Pessimisten eher auf das Glück warten, sich fremdbestimmt fühlen und sich weniger Einflussmöglichkeiten zuschreiben.

Eigenverantwortliche Menschen sehen sich als Teil ihrer Umwelt und nicht als deren Opfer, Produkt oder Spielball. Ihnen ist bewusst, dass alles, was sie tun oder nicht tun, Auswirkungen auf ihre Umgebung hat und sie ihre Umgebung durch Denken und Handeln oder Nichthandeln mitbestimmen. Ein eigenverantwortlicher Mensch weiß, dass er Teil des Systems ist und damit ein Stück Verantwortlichkeit für das Ganze trägt. Und wenn etwas schief läuft, dann weiß er, dass er durch sein Denken und Tun oder Nicht-tun zu einem gewissen Teil dazu beigetragen hat. Er fragt dann aber nicht, wer an dieser Situation schuld ist.

Personen mit der Neigung, eine Opferrolle einzunehmen, wird ein geringes Selbstwert-

29 Schwing/Fryszer, Systemisches Handwerk, S.243 f.

30 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.49 f.

31 Heller, Resilienz, S.98 f.

32 Hruzek, Resilienz – der Erfolgsfaktor für gesunde Effizienz, hernsteiner management information 03/2013. S.13.

33 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.49.

gefühl nachgesagt. Nach BILINSKI wird zwischen der sogenannten „untersicheren Opferrolle" und der „übersicheren Opferrolle" unterschieden, wobei unter ersterer die klassische Opferrolle verstanden wird. „Menschen, die sich in der untersicheren Opferrolle befinden, fühlen sich ihren Mitmenschen gegenüber unterlegen und stellen sich als klein und hilflos dar. Sie leiden mehr oder weniger offensichtlich. … Derjenige, der sie einnimmt, klagt darüber, wie arm und hilflos er sei. Die zweite Art von Opferrolle ist besser getarnt. Menschen, die sie einnehmen, flüchten sich in Abwertungen ihres Umfelds. Diese Form des Verhaltens … sieht wie das Gegenteil der Opferrolle aus. Eine übersicher agierende Person begegnet anderen Menschen mit Vorwürfen und macht sie mehr oder weniger offensichtlich zu Schuldigen: ‚Du bist schuld', ‚du hast mich wütend gemacht', ‚du machst mir Stress …'. In Wirklichkeit resultieren Aussagen, die dem anderen die Verantwortung zuschieben, ebenfalls aus einer Opferrolle. Dahinter verbirgt sich nämlich die Haltung wie ‚Ich bin so arm, weil du mir Stress machst, ich muss leiden, weil du so dumm bist' usw. Zwar verbirgt sich diese Opferrolle hinter einem polternden und beschuldigenden Auftreten, das die Umgebung abwertet. Genauer betrachtet ist aber der Vorwurf ‚du machst mich …' ein klarer Hinweis darauf, dass sich derjenige, der ihn ausspricht, von anderen abhängig fühlt und seine Reaktion ein Akt der Hilflosigkeit ist. Darüber hinaus flüchtet ein übersicherer Beschuldiger davor, selbst Verantwortung übernehmen zu müssen, da er diese an andere abschiebt. Das sogenannte ‚übersichere' Verhalten wird seinem Namen nicht gerecht, denn es hat mit Sicherheit gar nichts zu tun. Es entspringt keiner ‚starken' Position, sondern einer sehr schwachen."[34] Konflikte werden durch das Verhalten aus der übersicheren Opferrolle nicht gelöst, weil diese Art Konflikte meist in der Forderung enden, dass der andere sich zu ändern hätte. Und wenn sich die eigene Einstellung und die eigenen Handlungen eines „Übersicheren" nicht ändern, dann wird er wahrscheinlich immer wieder dieselben Konflikte haben. Folgt man der systemischen Sichtweise, wird sich erst dann an solchen Situationen etwas ändern, wenn der „Übersichere" seine eigene Einstellung ändert und Verantwortung für seinen Anteil an den Schwierigkeiten übernimmt. Ändert er sein Verhaltensmuster und seine Reaktionen gegenüber anderen Menschen, dann ändern sich auch die anderen.[35]

Krisenfeste Menschen nehmen die Opferrolle nicht ein, sind nicht „Opfer der Umstände". Sie übernehmen (Selbst-)Verantwortung und respektieren ihre (Leistungs-)Grenzen. Sie gehen achtsam mit körperlichen Signalen um und pflegen ihre eigenen Grundbedürfnisse, was wiederum die körperliche, geistige und seelische Gesundheit fördert. Sie verfügen über tragfähige Sinnkonzepte. Menschen, die ihren Lebenssinn gefunden haben, fällt es in Krisensituationen gravierend leichter, sich selbst zu motivieren, auf ihre Ressourcen zu greifen und durchzuhalten. "Wie Viktor E. FRANKL, Arzt und Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, es formuliert hat, können wir alle mit Belastungen besser umgehen, wenn wir wissen, wofür wir es tun. Erst dann sind wir als Mensch orientiert und haben bei kleinen und größeren Entscheidungen das Gefühl des ‚Eingebettetseins' bzw. ‚Aufgehobenseins' in einem größeren Ganzen."[36]

In Situationen, in denen wir mit unseren Gefühlen mitten darin stecken, also völlig in ihr aufgehen, sind wir assoziiert. Bei positiven Gefühlen scheint eine solche Hingabe bereichernd, sie ist jedoch bei negativen Emotionen belastend, weil sie möglicherweise die Denk- und Handlungsfähigkeiten einschränken. Krisenfesten Menschen wird zugeschrieben, dass sie in belastenden Situationen die Möglichkeit haben, zu dieser Belastung einen innerlichen Abstand einnehmen zu können, also dissoziiert sind. Sie haben die Fähigkeit, im Moment dieser Situation auf Abstand vom inneren Erleben (assoziiert) zu gehen und betrachten diese von außen, aus einer Beobachterposition (dissoziiert). „Diese Technik [Abstand zu belastenden Situationen gewinnen] ist sehr nützlich in Situationen, um wieder denkfähig zu werden, um eine Situation realistisch wahrnehmen zu können. Dies gilt sowohl, wenn wir in ‚himmelhoch jauchzender' Stimmung

34 Baeijaert/Stellamans, Resilienz, S.37 f.

35 Heller, Resilienz, S.62 f.

36 Heller, Resilienz, S.97.

sind, als auch in ‚zu Tode betrübter'. Und dies gilt vor allem für erinnerte Situationen, die … immer noch belasten."

Resiliente Personen „leben in dem Bewusstsein, dass ihre eigene Sicht, ihr eigenes Erleben und ihre eigenen Entscheidungen relevant sind und Einfluss auf ihr Wohlergehen haben. Diesen Teil der Einflussnahme geben sie nicht aus der Hand … Sie übernehmen damit die Verantwortung für sich selbst und leiten daraus ein zielstrebiges und aktives Handeln ab. Dazu gehört auch die Verantwortlichkeit, sich nicht selbst zum Sündenbock für die Fehler anderer zu machen, aber gleichzeitig nicht das eigene Verhalten mit Beschuldigungen oder Beschwerden über andere zu rechtfertigen."

Nach HELLER[37] sind innere Überzeugungen – Glaubenssätze – Verallgemeinerungen, die uns Orientierung in der Welt geben. Wir konstruieren sie einerseits aufgrund unserer eigenen Erfahrungen und aufgrund der von uns wahrgenommenen Normen oder Meinungen anderer. Unsere Glaubenssätze werden ebenso durch unsere Erziehung und im Rahmen der Sozialisation geprägt. Und wichtig zu erwähnen ist die Tatsache, dass wenn wir etwas glauben, wir uns auch dann so verhalten, als sei es wahr. Und abhängig von unseren konstruierten unterstützenden und/oder einschränkenden Glaubenssätzen und Überzeugungen haben wir unterschiedliche Möglichkeiten, was wir in unserem Leben erleben und genießen können bzw. wo wir eingeschränkt werden.

Menschen, die ihren Sinn im Leben gefunden haben, folgen inneren Glaubenssätzen und Überzeugungen, die ihr Leben aus subjektiver Sicht lebenswert machen und ihnen wird zugeschrieben, dass sie leichter als andere in der Lage sind, belastende Vorfälle und Situationen als positive Herausforderung zu betrachten. Ihnen fällt es in Krisensituationen leichter, alle Kräfte zu mobilisieren und durchzuhalten, weil sie überzeugt sind, dass die gestellten Probleme, Anforderungen und Belastungen für sie bedeutsam und wertvoll sind und sie dabei die Möglichkeit sehen, daran reifen, wachsen oder gar über sich selbst hinauswachsen zu können.[38]

Anwendbare Interventionsmethoden

In der einschlägigen Literatur zur Resilienz werden verschiedene Methoden empfohlen, die nach der dort vertretenen Auffassung dazu beitragen sollen, die Handlungsspielräume der Ratsuchenden zu erweitern, um (mehr) Raum für Verantwortung zu bekommen und das Verlassen der Opferrolle zu unterstützen: Die Arbeit und das Experimentieren mit hinderlichen Glaubenssätzen und Überzeugungen; Symptomverschreibung; zirkuläre Fragetechniken; schmerzhafte Erinnerungen mental bereinigen (Übung: „Verzeihen und Loslassen", Rituale einführen zum Thema Loslassen[39]); sich selbst mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen und annehmen.

Mit nachfolgenden Fragen könnte der Prozess, die Opferrolle zu verlassen und Eigenverantwortung zu übernehmen, iniziiert werden: Was ist mir wirklich wichtig und wertvoll? Aus welchem guten Grund ist das sinnvoll, was ich gerade tue, durchstehe, lasse? Um sich darüber klar zu werden, könnte die Intervention, das Schreiben eines Briefes aus der Zukunft mit folgenden Fokus unterstützend wirken: Stellen Sie sich vor, jemand hält eine Laudatio auf Sie. Für welche Werte würden Sie heute, in drei Jahren, in fünf Jahren, zum Zeitpunkt ihres Todes stehen?[40]

Mit Hilfe der Methode des Dissoziierens, also durch das Hineinschlüpfen in die Beobachterrolle, mit dem Versuch zu belastenden, einschränkenden Situationen einen Abstand herstellen zu können.

Mit Optimismus die eigene Einstellung verändern: Übung „Ressourcen einsammeln"[41]; sich auf die eigenen Stärken besinnen[42]; Methode „Anker verketten": Den Weg von einem Problemzustand zum gewünschten Zielzustand über alle Sinne wahrzunehmen und zu verankern.[43]

37 Hruzek, Resilienz, S.13.

38 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.50 f.

39 Heller, Resilienz, S.108 ff.

40 Hruzek, Resilienz, S.13.

41 Heller, Resilienz, S.57.

42 Heller, Resilienz, S.60.

43 Heller, Resilienz, S.65 ff.

Ausschnitt Fallbeispiel Frau W.

Frau W. beschreibt ihre aktuelle Arbeitssituation damit, dass es ihr nicht gut gehe und ausschließlich ihre neue Teamleiterin und deren Anforderungen an ihrer Überforderung schuld sei. Sie bekomme keine Unterstützung und kein positives Feedback für erfolgreich erledigte Arbeitsschritte. Für ihre Vorgesetzte müsse es doch offensichtlich sein, dass sie Hilfe bräuchte und dass im Übrigen das ausdrückliche Bitten nach Unterstützung ein Zeichen von Schwäche und Inkompetenz sei.

Methode des zirkulären Fragens, mögliche Fragen zum Problemkontext

Die Anwendung dieser Methode war ein Versuch, die Wechselwirkungen zwischen Frau W. und ihrer Vorgesetzten (für die Zwecke der Intervention definiertes System) zu untersuchen, vor allem Wechselwirkungen zwischen dem Problem/Symptom und dem Kontext, in dem das Problem/Symptom auftaucht. Um die aktuellen Beziehungsmuster im konkreten Fall deutlich zu machen, werden beispielsweise folgende Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion gestellt.[44]

- Aus welchen Verhaltensweisen besteht das Problem?
- Woran würden Sie erkennen, dass das Problem gelöst ist?
- Wie glauben Sie, würde Ihre Vorgesetzte die Situation beschreiben?
- Was würden Ihre KollegInnen A, B und C im jetzigen Team wahrnehmen (sehen, hören, empfinden), wenn er/sie bei Interaktionen zwischen Ihnen und Ihrer Vorgesetzten als BeobachterIn teilnehmen würden?
- Wie würde sich Ihre Vorgesetzte erklären, warum sie sich manchmal so abwertend Ihnen gegenüber verhält? Glauben Sie, Ihre TeamkollegInnen A, B und C würden das genauso sehen?
- Wann haben Sie begonnen, die Situation so zu beschreiben? Wie haben Sie die Situation davor beschrieben?
- Wer hat das Beziehungsmuster zwischen Ihnen und Ihrer Vorgesetzten zuerst als Problem bezeichnet?
- Wer würde am ehesten bestreiten, dass es sich überhaupt um ein Problem handelt?
- Wie müsste sich Ihre Vorgesetzte verhalten, damit Ihre TeamkollegInnen A, B und C sie als abwertend Ihnen gegenüber erleben?
- Was hat sich in der Beziehung zur Vorgesetzten bzw. zu Ihren TeamkollegInnen A, B und C verändert, als das Problem begann?
- Was würde sich in den Beziehungen zu Ihrer Vorgesetzten bzw. zu Ihren TeamkollegInnen A, B und C verändern, wenn das Problem wieder aufhören würde?

Versuch einer systemischen Erklärung, was einen Unterschied bei Frau W. bewirkte

„Die grundlegende Überlegung dieser Methode ist, dass in einem sozialen System alles gezeigte Verhalten immer (auch) als kommunikatives Angebot verstanden werden kann: Verhaltensweisen, Symptome, aber auch die unterschiedlichen Formen von Gefühlsausdruck sind nicht nur als im Menschen abgelaufene Ereignisse zu sehen, sondern sie haben immer auch eine Funktion in den wechselseitigen Beziehungsdefinitionen. Daher kann es interessanter sein, diese kommunikativen Bedeutungen sichtbar zu machen, als den betreffenden Menschen ausführlich nach seinen eigenen Empfindungen zu befragen.“[45] Durch diese Fragetechniken sollte ermöglicht werden, dass neue Wirklichkeitskonstruktionen bei Frau W. entstehen und eventuell neue Sichtweisen und Denkprozesse angeregt werden. Dadurch werden Informationen nicht nur gesammelt, sondern auch (Beziehungs-)Muster sichtbar gemacht, ohne dass wir uns in inhaltliche Auseinandersetzungen vertieft haben. „Mit jeder zirkulären Frage wird auch ein Angebot zum Einnehmen einer Außenperspektive auf das eigene soziale System gemacht. [Frau W.] wird damit zum einen herausgefordert, [ihre] ‚Wirklichkeit‘ nicht in den gewohnten Interpunktionsmustern zu beschreiben. Zudem geben die [System] Mitglieder [aus der Perspektive von Frau W.] einander in ihren [mutmaßlichen] Antworten indirekt Rückmeldung und klären auf diese Weise … Vermutungen übereinander ab.“ Meine Beobachtung bei Frau W. war, dass die Auseinandersetzung mit diesen zirkulären

44 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.145.

45 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.138.

Fragen und die Möglichkeit, aus verschiedenen Blickwinkeln draufzuschauen, problemerleichternd, teilweise sogar problemauflösend wirkte. Das kam einerseits durch eine veränderte Körperhaltung, andererseits durch den Inhalt der Antworten zum Ausdruck.

Auch nach MILOWIZ[46] ist die Fragetechnik des zirkulären Fragens eine Methode, mit deren Hilfe der Berater versucht, festgefahrene oder sich festfahrende Prozesse durch Gegensteuern wieder in Bewegung zu bringen. Frau W. werden Fragen gestellt, die aus bestimmten Formen der Blockierungen herausführen sollen, um in ihrer Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktion ein dynamisches, zirkuläres, prozess- und verhaltensorientiertes Bild zu erzeugen, mit der Annahme, damit auch wieder Bewegung im System „Arbeitsplatz" zu ermöglichen.

Mit Hilfe dieser Interventionsmethode konnten möglicherweise die Sichtweisen von Frau W., die die Probleme oder Symptome ausschließlich individualisiert betrachtete, zum Teil verstört werden. Anhand ihrer teilweise laut gedachten Überlegungen zu den gestellten Fragen und ihrer formulierten Antworten war für mich wahrnehmbar, dass sich bei Frau W. die persönlichen Handlungsspielräume und Sichtweisen verschoben, eventuell durch die Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln und Positionen. Durch ihre Antworten wurde auch klar, dass die drei Teamkolleginnen aus der Sicht von Frau W. die Problemsituation unterschiedlich beurteilen und dass sich die Beziehung zur Vorgesetzten und einer der Teamkolleginnen nicht erst durch die aktuelle Problemsituation verändert bzw. verschlechtert hat, sondern bereits mit Arbeitsbeginn im neuen Team für Frau W. spürbar war. Frau W. erkannte, dass sie sich vom Feedback ihrer Vorgesetzten abhängig gemacht hat.

Lösungsorientierung (Wahrnehmungskompetenzen)

Allgemeines

Resilienten Menschen wird nachgesagt, dass sie über die Fähigkeit verfügen, leichter aus Teufelskreisen (dysfunktionalen Beziehungen) auszusteigen, weil sie das Unabänderbare akzeptieren und dem Gegenüber keine negative Zuschreibung vermitteln, selbst wenn dieses Gegenüber seinerseits negative Zuschreibungen kommuniziert. Anstatt in festgefahrenen Situationen an Problemen festzuhalten, arbeiten sie an Lösungen und sind offen für Veränderungen und konzentrieren sich darauf, wie etwas funktionieren könnte. Sie sind offen für neue Optionen und setzen Strategien und Alternativen flexibel ein. „Wie die Gehirnforschung zeigt, kann unser Bewusstsein nicht unterscheiden, ob wir etwas wirklich erleben oder es uns nur intensiv vorstellen. Allein durch plastisches Ausmalen erfolgreicher Zielerreichung schaffen wir quasi ‚Erfahrungs-Referenzmodelle', die uns den Weg zur realen Lösung erheblich erleichtern."[47]

Aufgrund ihrer akzeptierenden Grundhaltung stehen resilienten Menschen in der Regel vielfältige Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung, um in Problem- und Stresssituationen zu agieren und solche Situationen wieder unter Kontrolle zu bekommen. Sie sind im Umgang mit Stressereignissen eher bereit, verschiedene Möglichkeiten auszuloten und offener und flexibler in der Anwendung unbekannter und neuer Lösungswege. Durch Kreativität und Verfolgung von Visionen liegen Lösungen nicht nur im Bereich des Bekannten und Gewohnten: „Lösungsorientierung ist eine Haltung, die uns in jeder Situation unseres Lebens hilft. Statt mit unseren Gefühlen und Gedanken immer um ein Problem zu kreisen und nach dessen Ursachen zu forschen, können wir auch ganz einfach prüfen, was gut funktioniert. Wenn uns etwas nicht gut tut oder nicht klappt, sollten wir etwas anderes ausprobieren. Wir sollten nach Chancen Ausschau halten."

Wahrnehmungskompetenzen

Als wesentlicher Einflussfaktor für Lösungsorientierung nach dem Resilienzkonzept erweist sich die offene Wahrnehmung. Nach BILINSKI[48] können wir vieles aufgrund unserer selektiven Wahrnehmung nicht sehen oder hören, was uns aber nützlich wäre. Unsere Wahrnehmung wird in Krisensituationen zusätzlich eingeschränkt. Resiliente Menschen erleben belastende Situationen und Verlus-

46 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.142.

47 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.124.

48 Hruzek, Resilienz, S.13.

te nicht als unüberwindbare Probleme, was auch mit ihrer persönlichen Wahrnehmung und Einstellung zu tun hat. Sie akzeptieren die Tatsache, dass etwas Einschneidendes geschehen ist und nicht geändert werden kann, und sind sich dessen bewusst, dass sie wählen können, wie sie darüber denken, damit umgehen und was sie in Zukunft damit machen wollen.

„Die einzigartige Möglichkeit, die eine offene Wahrnehmung bietet, ist das bewusste Steuern der Aufmerksamkeit. Das ist ein wichtiger Baustein für mehr Resilienz – man ist seiner Wahrnehmung nicht mehr ausgeliefert, sondern man nutzt sie gezielt."[49]

Nach BILINSKI gibt es Kombinationen von vier Wahrnehmungsrichtungen oder auch Wahrnehmungsqualitäten genannt, die einen verschiedenen Fokus in der Wahrnehmung setzen:

- Problemorientierung vers us Lösungsorientierung
- Vergangenheitsorientierung versus Zukunftsorientierung

Daraus ergibt sich nachstehende Matrix[50]:

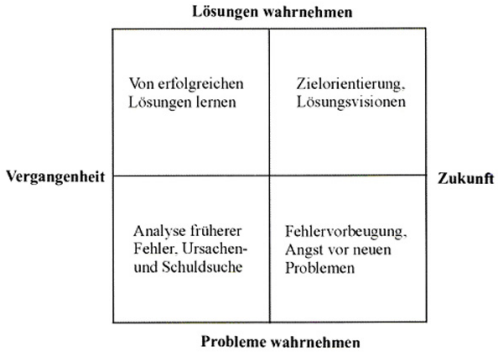


Abbildung 21: Wahrnehmungsqualitäten

Fokus auf Wahrnehmung von Problemen in der Vergangenheit: Charakteristisch hierfür sind Fragen wie „Wer ist an dem Problem schuld?"; es werden prioritär Fehler und Schuldige gesucht. Dennoch kann diese Betrachtungseise auch einen Nutzen im Zuge einer reflektierenden Nachbearbeitung der betreffenden Situation aufweisen: Durch eine problemorientierte Analyse können z.B. Verbesserungen der Situation eingeleitet werden. Die Gefahr dieser Aufmerksamkeitsorientierung liegt darin, dass das Verharren in der Vergangenheit und das Wühlen in Problemen den Klienten nicht weiter bringen.

Fokus auf Wahrnehmung von Problemen in der Zukunft: Orientierung auf mögliche Fehler in der Zukunft und dementsprechende subjektive Erwartungshaltung, indem die Erfahrungen der Vergangenheit in die Zukunft projiziert werden. Ein möglicher Nutzen liegt darin, dass in der Zukunft eventuell Fehler der Vergangenheit vermieden werden können und dass ein Klient auf mögliche Probleme besser vorbereitet erscheint, wenn in ‚Worst-Case-Szenarien' überlegt wird. Eine Gefahr bei dieser Aufmerksamkeitsorientierung liegt möglicherweise darin, dass die Angst vor zukünftigen Fehlern verhindert, neue Wege einzuschlagen.

Fokus auf Wahrnehmung von Lösungen in der Vergangenheit: Die Aufmerksamkeit wird auf bewährte Lösungsstrategien gelenkt. Man greift entweder auf eigene Erfolgsstrategien oder auf „Modellstrategien Dritter" (Lernen von anderen) zurück, wobei die Gefahr darin liegt, Strategien 1:1 zu kopieren und dabei zu übersehen, dass in der aktuellen Situation eventuell andere Voraussetzungen vorliegen, die nach geänderten Strategien verlangen.

Fokus auf Wahrnehmung von Lösungen in der Zukunft: Dieser liegt dabei auf der Lösungsorientierung. Ein möglicher Nutzen kann darin liegen, dass von den Erfolgsstrategien der Vergangenheit eigene Ziele abgeleitet werden und daraus individuelle Lösungen in der Zukunft abgeleitet werden. Eine mögliche Gefahr liegt darin, dass man sich in Träumen einer besseren Zukunft verliert (was durch eine „wohlgeformte" Zielorientierung und Zieldefinition verhindert werden sollte).

Aus diesen Ausführungen zu den einzelnen Wahrnehmungsrichtungen wird deutlich, „dass jede der vier [Wahrnehmungsqualitäten] ihre Wichtigkeit besitzt und dass für den Umgang mit einer Krise der Lösungsorientierung eine besondere Rolle zukommt. Steckt man in einer schwierigen Lebensphase, sind die Problemgedanken normalerweise ständig

49 Heller, Resilienz, S.139.

50 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.150.

präsent, weshalb die Fokussierung auf Lösungen besonders forciert werden [sollte]".[51] Bedeutsam erscheint damit im Zusammenhang die Aussage von Gunther SCHMIDT, wonach auch während der Fokussierung in das Gewünschte die Sogkraft in das ungewünschte Unwillkürliche (Problemfokussierung) ganz groß ist.

Die Fähigkeit der Akzeptanz wirkt resilienzförderlich, wenn wir mit Gegebenheiten konfrontiert sind, die wir nicht ändern können und einfach so annehmen, wie sie sind: „Resiliente Menschen … sehen der Realität nüchtern ins Auge und können Beeinflussbares von nicht Beinflussbarem unterscheiden. Sie akzeptieren Realitäten, treffen Entscheidungen und vergeuden ihre Ressourcen nicht durch starren Widerstand gegen Unabänderliches: Sie konzentrieren sich vielmehr auf Machbares in der gegebenen Situation."[52]

Prozessschritte der Akzeptanz

Nach SIEGRIST und LUITJENS finden in der Verarbeitung kritischer Situationen in der Regel zwei Prozesse nacheinander statt:

Im ersten Prozessschritt wird die Krise im Klienten subjektiv danach bewertet, welche Herausforderung, Bedrohung, welcher Verlust oder Schaden von ihr ausgeht und sie wird gleichzeitig mit den bisher gemachten Erfahrungen verknüpft. Die individuellen Bewertungsmuster werden nach HELLER[53] von jedem Menschen im Laufe seines Lebens aufgrund seiner individuellen Lebenserfahrungen entwickelt. Davon abhängig, wie sich jemand selbst, seine Mitmenschen und seine Umwelt wahrnimmt, wie also jemand darüber denkt und all das bewertet, kann ein und dasselbe Ereignis als angenehm oder aber als mehr oder weniger belastend erlebt werden. Resiliente Menschen haben jedenfalls die Fähigkeit, in der Bewertung bewusst auf ihre akzeptierende Grundhaltung greifen zu können. „Menschen, die akzeptieren, dass eine Situation so ist, wie sie ist, müssen sich nicht mehr so sehr auf die Vergangenheit konzentrieren, müssen nicht mehr versuchen, Vergangenes ungeschehen zu machen. Sie sind nicht gefangen im Geschehenen, sondern können sich ganz auf die Gegenwart und Zukunft konzentrieren. Sie akzeptieren ihre Begrenzungen und müssen ihre Kraft nicht investieren, um Unveränderbares oder kaum Veränderbares doch noch in Bewegung zu setzen"[54] oder sich Veränderndes aufhalten zu wollen.

In einem zweiten Prozessschritt wägen resiliente Menschen verschiedene Handlungsalternativen und Chancen ab, um die belastende Situation möglichst wieder unter Kontrolle zu bekommen. Bewirkt werden könnte dies durch den Entschluss, keine weitere Energie zu verschwenden, nicht mehr nach Fehlern zu suchen, sondern nach Lösungen etc. „In diesem zweiten Prozess[schritt] loten sie alle Möglichkeiten aus, die sich ihnen eröffnen, um mit dem Stressereignis umzugehen. Lösungsorientiertes Denken verlangt hin und wieder auch Fantasie und Kreativität. Lösungen liegen nicht immer im Bereich des Bekannten und Gewohnten, sondern im Blick auf Krisensituationen oft auch im Neuen, bisher noch nicht in Erwägung Gezogenen."[55]

Die persönliche Wahrnehmungsqualität ist also abhängig vom jeweils konstruierten eigenen Weltbild einer Person. „Wir nehmen selektiv wahr, um unsere eigene Welt zu bestätigen und zu bestärken. Dabei orientieren wir uns nicht an der Wahrheit, sondern an unserem Weltbild. Es mag irritieren, dass Menschen auch dann ihr Weltbild um jeden Preis aufrechterhalten wollen, wenn es unlogisch ist, das Leben erschwert oder unwahr ist. Warum machen wir das? Weil wir jahrelang nach diesem Weltbild gelebt haben und es vor uns schwer rechtfertigen können, wenn wir dies als unsinnig entlarven. Wir verteidigen unser Weltbild unbewusst und nehmen die Welt selektiv genau so wahr, dass sich dieses Bild bestätigt. Da diese inneren Vorgänge unbewusst ablaufen, bemerkt man sie selbst immer als Letzter, was Resilienz nicht unbedingt fördert."[56] Dies scheint nach den konstruktivistischen Ansätzen als höchst plausibel.

Anwendbare Interventionsmethoden

In der einschlägigen Literatur zur Resilienz

51 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.155.
52 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.155.
53 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.157 f.
54 Hruzek, Resilienz, S.13.
55 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.54.
56 Heller, Resilienz, S.38 ff.

werden verschiedene Methoden empfohlen, die nach der dort vertretenen Auffassung dazu beitragen sollen, die Handlungsspielräume der Ratsuchenden zu erweitern, um (mehr) Raum für die Akzeptanz ihrer Begrenzungen zu finden und ihren Fokus auf Lösungen zu richten:

Übungen zur Bewusstseinsschulung, um die eigene Wahrnehmungskompetenz zu steigern: Nach BILINSKI Wahrnehmungsprozesse/-schritte (Beobachtung, Interpretation, eigene Reaktion) erkennen; Stopp-Ritual etablieren mit Dissoziieren (um negative Emotionen zu unterbrechen)[57]; Arbeiten mit Submodalitäten: „Aufgrund unserer Erfahrungen haben wir in jeder neuen Situation ganz schnell eine Bewertung parat, sodass wir ohne lang zu überlegen reagieren können. Fraglich ist jedoch, ob diese Bewertung und die darauf folgende Reaktion für die neue Situation auch angemessen sind. Solche innerlich abgespeicherten Muster, die [uns] wie fremdgesteuert reagieren lassen, können [wir] mithilfe der … ‚Submodalitäten-Arbeit' anfangen zu verändern."[58]; nach HRUZEK klingt „Love it, change it or leave it" als triviale Lebensweisheit, deren Auswirkung aber tiefgreifend und kraftvoll sein kann, wenn Klienten danach leben können. HRUZEK empfiehlt, sich in schwierigen Situationen sich auf jene Situationen zu konzentrieren, die beeinflussbar sind und sich dabei folgende Fragen zu stellen: Was kann ich tun? Was ist gut, so wie es ist? Wie kann ich etwas ändern? Wo lohnt es sich, meine Kräfte zu investieren – und wo nicht?[59]; nach SCHLIPPE und SCHWEITZER: Zirkuläre Fragen/Fragen zur Möglichkeitskonstruktion: Lösungsorientierte Fragen bzw. Verbesserungsfragen wie Fragen nach Ausnahmen vom Problem, Fragen nach den Ressourcen – unabhängig vom Problem, die Wunderfrage[60]; ebenso empfehlen SCHLIPPE und SCHWEITZER die Methode der ritualisierten Muster- und Symptomverschreibungen: „Wenn man das Symptom und seine interaktionelle Einbettung als Ritual erkundet, dann kann man das, was dort ohnehin abläuft, bewusst verschreiben. Tut man dies in einem Kontext wertschätzender Konnotation, werden neue Lösungen möglich."

HRUZEK[61] empfiehlt, sich bei Problemen oder zu treffenden Entscheidungen mindestens drei Lösungsmöglichkeiten auszudenken, um Raum für (unzählige) weitere Lösungsmöglichkeiten zu schaffen. Bei einer Option ist man in einer Zwangslage, bei zwei Alternativen hat man ein Dilemma (sich für eine oder die andere Option zu entscheiden); erst ab drei Alternativen haben wir das Gefühl einer echten Wahl. Weiters empfiehlt HRUZEK sich mit allen Sinnen vorzustellen, eine wichtige Aufgabe erfolgreich zu lösen: Repertoire schaffen von bewährten und erdenklichen Lösungsstrategien; Fähigkeit trainieren, diese Strategien flexibel einzusetzen und gleichzeitig neugierig und offen für neue Optionen bleiben.

Ausschnitt Fallbeispiel Frau W.

Frau W. beschreibt ihre aktuelle Arbeitssituation damit, dass es ihr nicht gut gehe und ausschließlich ihre neue Vorgesetzte und deren Anforderungen an ihrer Überforderung schuld sei. Sie bekomme keine Unterstützung und kein positives Feedback für erfolgreich erledigte Aufgaben. Für ihre Vorgesetzte müsse es doch offensichtlich sein, dass sie Hilfe bräuchte und dass im Übrigen das ausdrückliche Bitten nach Unterstützung ein Zeichen von Schwäche und Inkompetenz sei (weshalb Frau W. auch nicht Unterstützung erbitten wollte).

Zirkuläre Fragen: Wenn das Problem plötzlich weg wäre …

Die Wunderfrage kommt aus der lösungsorientierten Kurztherapie und bewirkt möglicherweise nachfolgender Effekte: „Zum einen ist sie unverbindlich (für ein Wunder kann man ja nichts), [womit] man Veränderungen phantasieren kann, ohne sich gleich schon für deren Herstellung verantwortlich fühlen zu müssen. Zum anderen stellt man häufig fest, dass das, was man nach dem ‚Wunder' tun würde, nichts Übernatürliches ist, sondern recht schlichte, handfeste [Handlungsalternativen darstellen]." Mit Hilfe der Wunderfrage durch „Kombination mit vielen aufeinander folgende kleinschrittige konstruktiven W-Fra-

57 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.53 f.

58 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.54.

59 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.150.

60 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.151, 153.

61 Heller, Resilienz, S.40 ff.

gen … entsteht beim [Klienten] kommunikativ die Erfahrung wachsender Kompetenz in der Beantwortung lösungsrelevanter Fragen."[62]

Nachfolgende zirkuläre Fragen wurden in etwa wie folgt formuliert:

- Wenn das Problem durch ein Wunder über Nacht weg wäre: Woran würden Sie nach dem Aufwachen als Erstes erkennen, dass es weg ist? Woran würden Sie das ganze konkret merken? Wäre das Empfinden anders oder das Körpergefühl? Was würden sie am Morgen danach als Erstes tun? Was dann?
- Wer würde als Erster erkennen, dass das Wunder über Nacht geschehen ist? Wer dann?
- Was würden die Menschen um Sie herum danach anders machen?
- Wenn Sie etwas anders machen würden, wie würden die Menschen um Sie herum darauf reagieren?
- Wer wäre am meisten überrascht davon?
- Woran würden die anderen eine Verbesserung oder Behebung des Problems festmachen?
- Wer ist an einer Behebung oder Verbesserung interessiert? Wer nicht? Für wen würde es Vorteile bzw. Nachteile bringen, wenn das Problem gelöst wäre?
- Wie sähe die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrer Vorgesetzten einen Monat (ein Vierteljahr, ein Jahr, fünf Jahre) nach dem Wunder aus?
- Was würden Sie an Ihrem Arbeitsplatz am meisten vermissen, wenn das Problem plötzlich weg wäre?

Versuch einer systemischen Erklärung, was einen Unterschied bei Frau W. bewirkte

Mit diesen o.a. Fragen (Wunderfrage in Kombination mit konstruktiven W-Fragen) aus der lösungsorientierten Kurztherapie versuchte ich die Möglichkeit, einen Raum zu kreativen Gesprächen zu eröffnen, allenfalls auch durch Herbeiführung von Irritationen. „Es geht darum, [Frau W.] aus [ihren konstruierten] Problemräumen in imaginierte Lösungsräume zu führen. Und das ist mit einer Vielzahl von Fragen möglich, die mehr oder weniger … Wunder beanspruchen. [Ich lade Frau W.] durch diese Fragen in die Vorstellung ein, das Problem sei nicht mehr vorhanden. Durch unterstützende Fragen … entwickelt [Frau W.] sehr konkrete und detaillierte Vorstellungen dazu, wie das wäre."[63]

Durch das Fokussieren auch auf eventuelle Konsequenzen, die das Verschwinden des Problems für Frau W. und deren Vorgesetzte, Teamkolleginnen, aber auch für die Familienmitglieder von Frau W. nach sich ziehen würde, wurde der Beratungsprozess vertieft. In bisherigen Beratungsgesprächen hat Frau W. auch über (kleine) Ausnahmen vom Problem gesprochen (fachlicher Austausch mit ihren Teamkolleginnen). Im Zuge dieser Fragen (Wunderfrage in Kombination mit W-Fragen) hat Frau W. entdeckt, dass sie bereits jetzt manchmal diese Ausnahme vom Problem lebt. Damit entdeckte sie, dass zumindest eine Möglichkeit bereits vorhanden war (für die Zeit nach dem Wunder), etwas anderes zu tun. Erste Schritte, wenn auch nur Kleinstschritte, in Richtung Lösungsorientierung und damit problemerleichternd, wenn auch nicht problemauflösend, waren meiner Einschätzung nach bei Frau W. bereits beobachtbar.

Zielorientierung (Wohlformulierte Ziele)

Allgemeines

„Resiliente Menschen verlieren ihre Zukunft nicht aus dem Blickfeld. Trotz der Krise sind noch Wünsche vorhanden, aus denen sich Ziele entwickeln lassen können. Es geht darum, neue Träume zuzulassen. Verwirklichbares zu erkennen und etwas zu tun, um Ziele zu verwirklichen. … Neben der positiven Einstellung steht die konkrete Arbeit an unseren Wünschen am Anfang der Reise zu neuen Horizonten. Dazu ist es wichtig, dass die Wünsche zu Zielen werden, damit sie verwirklichbar werden. Ein Traum oder ein Wunsch ist zwar etwas Wichtiges und wir haben genug Zeit damit verbracht, neue Wünsche im Leben zu erträumen, doch nur ein klares Ziel verhindert, ein Träumer zu bleiben. …. Klare Ziele bewirken den gezielten Einsatz von Ressourcen und schaffen Freiräume."[64]

62 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.159.

63 Prior, MiniMax-Interventionen – 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung, S.59.

64 Schwing/Fryszer, Systemisches Handwerk, S.230.

Nach BILINSKI[65] beginnt die Zielerreichung mit der Formulierung von Zielen, wobei das Inhaltliche über die Frage „Was möchte ich erreichen?“, die Erfolgskriterien über die Frage „Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?“ und der Zeithorizont über die Frage „Bis wann soll das Ziel erreicht sein?“ abgesteckt werden können:

Kriterium	Schlüsselwort	Musterfrage
Positiv	„statt dessen“	„Was werden Sie statt dessen tun?“
Prozesshaft	„wie“, Verbform	„Wie werden Sie das tun?“
Hier und Jetzt	auf dem Weg sein	„Wenn Sie heute aus der Sitzung herausgehen, und auf dem Weg zu Ihrem Ziel sind, was werden Sie anders machen oder wie anders werden Sie zu sich sprechen?“
So spezifisch wie möglich	„spezifisch“	„Wie werden Sie das im Einzelnen tun?“
Im Kontrollbereich der KlientIn	„Sie“	„Verfügen Sie über Möglichkeiten, das Ziel zu erreichen?“
In der Sprache der Klientin	Worte der Klientin verwenden	

Kriterien für eindeutig definierte Ziele[66]

Das Kriterium der prozesshaften Sprache bedeutet in diesem Sinne: „Verhalten sollte nicht substantivisch beschrieben werden (z.B. Rauchen), sondern als Prozess, als ein Ablauf von Gefühlen, Gedanken, Handlungen (‚Ich rauche, wenn ich unter Stress bin und denke, ich kann keine andere Form der Erholung leisten‘). Wie-Fragen ermöglichen es eine Handlungsabfolge von den auslösenden Momenten bis hin zu Reaktionen und Konsequenzen des Umfelds zu entwickeln (… z.B. ‚Wie werden Sie das tun?‘, ‚Wie gehen Sie dabei vor?‘).“[67]

Das Kriterium der Zielformulierung in der Sprache des Klienten: „Das Ziel muss für die Klienten sinnvoll sein und sie emotional ansprechen; dabei soll sich die Formulierung und Werthaltung des Ziels an den Erfahrungsrahmen der Klienten anpassen. Auch bei Zielformulierungen ist es effektiver, die Wortwahl der Klientinnen zu benutzen statt eine abstrakte Fachsprache.“[68]

Auch nach BILINSKI[69] ist bei der „wohlgeformten“ Zielformulierung auf folgende Kriterien zu achten, damit die inneren Ressourcen des Klienten zur Zielerreichung möglichst freigesetzt werden:

- **Konkrete und messbare Zielformulierungen**: Zielaussagen mit den Angaben, in welchem Umfang was, wo, wann, mit wem, in welchem Ausmaß erreicht werden soll. Mögliche Fragen wären „Woran werden Sie erkennen, dass Sie das Ziel erreicht haben?“, „Was werden Sie sehen/hören/fühlen?“ Das Gehirn braucht möglichst konkrete Vorstellungen, wie es ist, wenn das Ziel bereits erreicht ist. Deshalb sollte es möglichst genau und präzise beschrieben werden, so als ob es bereits erreicht worden wäre.
- **Realistische Ziele im eigenen Handlungsspielraum**: Eine Zielerreichung sollte prinzipiell möglich sein, um nicht in Träumereien abzugleiten und dort verhaftet zu bleiben. Ferner sollte die Zielerreichung selbsterreichbar sein, unabhängig von anderen Personen und/oder bestimmten Umständen.
- **Positive Zielformulierung**: Zielaussagen mit Verneinungen und Verkleinerungen sind nicht brauchbar, wenn man von etwas wegkommen will. Bei negativen Zielformulierungen wird weiterhin jenes Wort ausgesprochen, das beschreibt, was man eigentlich für die Zukunft vermeiden will. Positive Formulierungen wirken motivierend und un-

65 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.164 f.

66 Walter/Peller zit. in: Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.211.

67 Schwing/Fryszer, Systemisches Handwerk, S.149.

68 Schwing/Fryszer, Systemisches Handwerk, S.149.

69 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.166 f.

terstützen die Umsetzung in Richtung Zielerreichung.

- **Zielformulierung terminiert mit überschaubarem Zeithorizont: Der Fokus der Überschaubarkeit liegt be**i klaren Terminen, bis wann ein Ziel erreicht sein sollte. Hilfreich ist es, größere Zielen in leichter umsetzbare Teilziele zu zerlegen.

Nach HELLER[70] ist eine klare Zielformulierung noch um weitere Kriterien wie Ressourcen, Kontext, Öko-Check und Maßnahmenplanung zu ergänzen:

- **Ressourcen**: Bei der Zielformulierung ist auf die eigenen Ressourcen zu achten, um das Ziel überhaupt erreichen zu können. Fragen wie „Haben Sie die Ressourcen, um Ihr Ziel anzugehen?", „Was brauchen Sie dafür?", „Wie werden Sie diese bekommen?" sind hilfreich.
- **Kontext und soziales Umfeld**: Wer aller ist von der eigenen Zielerreichung betroffen? Gibt es Personen, mit denen Abstimmungen zu treffen sind, damit die Umsetzung verfolgt werden kann, ohne neue Konflikte auszulösen?
- **Öko-Check**: Welchen Preis müssen Sie für Ihre Zielerreichung bezahlen? Was müssen Sie aufgeben oder loslassen und was müssen Sie investieren (Zeit, Energie, Überwindung welcher Hindernisse)? Was ist Ihr Gewinn durch die Zielverfolgung?
- **Konkrete Maßnahmenplanung**: Diese bringt erst dann Sinn, sobald alle vorhergehenden Zielkriterien entwickelt und geprüft worden sind. Welches sind Ihre ersten Schritte in der Umsetzung?

Zusammenfassend kann festgehalten werden: „Eine konkrete Beschreibung, woran genau beobachtet werden kann, wann der gewünschte Zustand erreicht ist, ist Voraussetzung zu bemerken, wann man angekommen ist. Damit haben [Berater] und Klienten Anhaltspunkte für ihren Erfolg, den sie würdigen sollten."[71] Resiliente Menschen schaffen es daher, „Wünsche in Ziele zu verwandeln und diese umzusetzen – die [wohl]formulierte Zielaussage ist eine wichtige Grundlage dafür. Sie kennen ihre Ziele und wissen ebenso, wann die eigenen Grenzen erreicht sind. Rückmeldungen und Kritik helfen ihnen und werden für Verbesserungen genutzt. Es geht darum, die Zukunft anzusteuern und dabei auf das augenblickliche Tun zu achten. Man wächst schrittweise an seinen Herausforderungen und kann [vielleicht] so Ziele erreichen, die man vor ein paar Jahren für unerreichbar gehalten hätte."[72] Nach SCHLIPPE und SCHWEITZER[73] sollte daher immer wieder über die Ziele gesprochen werden um Idealbilder von Veränderung abzuklären, die sonst eventuell zum Ende einer Beratung das Erreichte zunichtemachen könnten. Damit soll vermieden werden, dass am Ende der Beratung das Gefühl da ist: „Gemessen an dem, was wir eigentlich wollten, haben wir noch nichts erreicht!" Damit kommt zum Ausdruck, dass Zielformulierung und Zielabstimmung ein fortlaufender Prozess während der Beratung sein sollte.

„In der systemischen Therapie gibt es [allerdings] über die Bedeutung klar formulierter Zielvorstellungen ein breites Spektrum von Meinungen. Besonders die lösungsorientierte systemische Therapie (und mit ihr Hypnotherapie und NLP) sehen in der Formulierung klarer Therapieziele die Grundvoraussetzung für ihre Arbeit. Ziele helfen aus dieser Sicht dazu, vom Problemzustand zu einem Lösungszustand zu kommen – es ist leichter, sich von einer Vision anziehen zu lassen, als von einem Problemzustand wegzustreben und nicht zu wissen wohin eigentlich. Auf der anderen Seite steht die Sorge, dass Ziele ihrerseits das ratsuchende System trivialisieren. So warnte VON FOERSTER: ‚Eine zielorientierte Therapie würde rechts und links die Entwicklungsmöglichkeiten der Familie kastrieren'. Anregung und Verstörung als zentrale Prinzipien systemischer Therapie erlauben nur, ‚eine Familie aus ihrem Eigenverhalten heraus(zu)scheuchen, um so die Möglichkeit zu eröffnen, in einen anderen Bereich zu kommen'."[74]

Anwendbare Interventionsmethoden

Zu den Methoden, die eine Formulierung

70 Schwing/Fryszer, Systemisches Handwerk, S.149.

71 Schwing/Fryszer, Systemisches Handwerk, S.149.

72 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.166 f.

73 Heller, Resilienz, S.167 f.

74 Schwing/Fryszer, Systemisches Handwerk, S.148.

von wohlgeformten Zielen unterstützen, zählen: Arbeitsblatt „Mit Zielen arbeiten“[75]; Arbeitsblatt „Konkretisierung der eigenen Zielplanung“.[76]

Die Klientinnen mit Hilfe von nachfolgenden Fragen dabei unterstützen, den eigenen inneren Ruf zu erspüren: Was ist Ihnen wirklich wichtig? Wovon haben Sie als Kind schon geträumt? Verspüren Sie tief in Ihrem Inneren so etwas wie einen Ruf, dem Sie folgen könnten? Was könnte Ihre Aufgabe sein? Haben Sie vielleicht einen inneren Antrieb, etwas unbedingt tun zu wollen, ein Ziel, wo Sie auf jeden Fall hin möchten? Arbeitsblatt „Wunschbilder fürs eigene Leben entdecken“.

Skalierungsfragen: Diese eignen sich besonders bei Fragestellungen, bei denen eine lösungsorientierte Veränderung das Ziel ist (z.B. wenn es darum geht, sich die eigenen Erfolge bewusst zu machen oder sein Verhalten positiv zu verändern). Skalierungsfragen geben den Klientinnen Gelegenheiten, sich selbst in einer gewünschten Richtung zu definieren. Um die Stärken von Klientinnen zu erkunden und zu verstärken, bieten die Skalierung von Motivation und Zuversicht wunderbare Möglichkeiten.

Ausschnitt Fallbeispiel Frau W.

Frau W. hat (zwischenzeitlich, nach mehreren Monaten) den Entschluss gefasst, sich beruflich komplett neu zu orientieren und den Weg in die Selbständigkeit als Vermögensberaterin zu beschreiten. Sie verhandelte mit ihrem Arbeitgeber eine für sie akzeptable Auflösung des Dienstverhältnisses mit der Vereinbarung aus, die letzten 6 Monate als Bildungskarenz zu konsumieren. Für die Zeit der Bildungskarenz plante sie diverse Ausbildungskurse zu besuchen, um im Laufe dieser Wochen die notwendigen Berechtigungsprüfungen für die Erlangung des Gewerbescheines zu absolvieren und um sich in dieser Zeit mit allen notwendigen Schritten in die Selbständigkeit auseinanderzusetzen.

Skalierungsfragen (nach wohlgeformter Zielplanung):

Mit Hilfe von Skalierungsfragen können innere Zustände klassifiziert und mit verschiedenen Kontextbedingungen verbunden werden, womit innere Prozesse des Klienten im Außen konkretisiert und kontextualisiert werden. Ferner sind sie nützlich dafür, um mit dem Klienten an dessen Entscheidungsfindung(en) und Zielformulierung(en) zu arbeiten.[77]

Nachfolgende Skalierungsfragen wurden in etwa wie folgt formuliert:

- Was genau ist Ihr Thema? Und was wollen Sie erreichen? Was konkret wollen Sie verändern?
- Auf einer Skala von 0 bis 10 (0 = überhaupt nicht zufrieden, 10 = sehr zufrieden): Wo stehen Sie jetzt im Moment bezogen auf das definierte Thema bzw. Ziel?
- Worin unterscheidet sich dieser Wert von 0? Was können Sie bereits als Erfolge verbuchen?
- Was müssten Sie tun oder nicht mehr tun, um sich so weit zu verschlechtern, dass Sie auf 0 kommen?
- Was ist Ihr Ziel? Bei welchem Wert können Sie angestrebte Verhaltensänderung, das angestrebte Ergebnis bzw. Ziel als erfolgreich abhaken?
- Gab es Momente, in denen Sie schon besser waren? Welchen Wert auf der Skala von 0 bis 10 würden Sie diesem Zustand geben? Was konkret gelang Ihnen in diesen Situationen besser?
- Was können Sie tun, um auf dem Weg zum Ziel einen ersten Schritt weiter und so zum nächsten Punktwert zu gelangen? (Den vorhergehenden und diesen Schritt so lange wiederholen, bis das Ziel auf der Skala erreicht ist.)
- Nach Zielerreichung: Was haben Sie Schritt für Schritt verändert, so dass Sie jetzt das definierte Ziel erreicht haben?

Versuch einer systemischen Erklärung, was einen Unterschied bei Frau W. bewirkte

Mit Hilfe der Skalierungsfragen fokussierte sich Frau W. zunächst auf ihr Thema, was sie verändern oder gar verbessern will bzw. überhaupt auf ihren gewünschten Endzustand, nämlich der beruflichen Selbständigkeit. Mit der zweiten Frage wurde Bewusstsein

75 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.170.

76 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.211.

77 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch, S.210.

bei Frau W. geschaffen werden, dass bereits Grundlagen vorhanden sind (ressourcenorientiert) und dass nicht alles schlecht ist, was sie bisher gemacht hat. Dann wurde ihr Fokus konkret auf das bisher Positive gelenkt (Frage 3) bis hin zur Festigung eines eventuell bereits vorhandenen Erfolgsgefühls („Das habe ich bereits im Griff) durch Frage 4. Mit der Frage 5 wurde das (bereits wohlformulierte) Ziel von Frau W. (berufliche Selbständigkeit i.V.m. dem daraus erzielbaren Einkommen) nochmals fokussiert mit dem Bewusstsein, dass es nicht nur mit dem Maximalwert von 10 erreicht werden muss. Mit Hilfe der Frage 7 wurde der Weg zum Ziel in kleinere, leichter umzusetzende Teilziele und Schritte unterteilt. Mit der letzten Frage wurden die einzelnen Entwicklungsschritte für Frau W. bewusst und wiederholbar gemacht mit dem Versuch, auch das Selbstvertrauen von Frau W. zu stärken. Insgesamt kann diese Methode bei Frau W. als problemerleichternd bis teils sogar problemauflösend qualifiziert werden.

Für sich selbst sorgen - Selbstfürsorge

Allgemeines

Wie SOTZKO[78] schreibt, wurde der Begriff „Selbstfürsorge" im 20. Jhd. vom französischen Philosophen, Psychologen und Soziologen Michel Foucault entscheidend geprägt. Foucault spricht auch von „Selbstmächtigkeit", wobei er den Menschen zuschreibt, dass es in ihrer eigenen Macht steht, gut zu sich selber zu sein.

Nach GÜTGEMANN wird Selbstfürsorge nicht als Fähigkeit, sondern als eine Haltung definiert, die eine Form des achtsamen und sorgenden Umgangs mit sich selbst meint: „Fürsorge wird dann ermöglicht, wenn die destruktiven Impulse durch die liebevollen ausgeglichen werden, bzw. die Destruktion ernst genommen und angenommen wird. Dies bedeutet, dass die Anerkennung und Einbindung von Aggressionen in konstruktive Tätigkeiten uns im Umgang mit Destruktion weiterhelfen. Richtig eingebunden können sie dazu verhelfen sich durchzusetzen und konstruktive Ziele zu verfolgen. Wichtig ist hierbei, dass die zerstörerischen Elemente sich nicht von den liebevollen spalten, sondern eine Einheit bilden."[79] GÜTGEMANN verbindet mit „Selbstfürsorge" die Komponenten wie

- „Selbstachtsamkeit" (auf eigene Bedürfnisse achten und diese äußern),
- „Selbstwertgefühl" (sich der eigenen Fähigkeiten bewusst sein und diese schätzen),
- „Selbstakzeptanz" (neben den Stärken auch Schwächen und Grenzen ohne Widerstand annehmen) und
- „Entspannung und Genuss" (das Sorgen für das eigene Wohlbefinden).

Und damit wird deutlich, dass der resilienzförderliche Aspekt der Selbstfürsorge wiederum in Wechselwirkung mit den Resilienzfaktoren der Selbstwirksamkeit (u.a. Stärkung des Selbstwertgefühls) und der Lösungsorientierung (u.a. Akzeptanz der eigenen Grenzen und Schwächen) steht.

Um den resilienzförderlichen Faktor der Selbstfürsorge zu pflegen, ist es nach BILINSKI[80] wichtig, überhaupt seine eigenen Bedürfnisse zu erkennen, wahrzunehmen und zu achten. Dazu ist auch ein gesundes Maß an Selbstliebe wünschenswert, was wiederum mit Selbstachtung und Selbstwertgefühl eng zusammenhängt: „Wir alle leben in dem Spannungsfeld zwischen unserer eigenen Person und der Welt um uns. Unsere Person, unsere Selbstgespräche, unsere Emotionen, Gedanken, unsere Hoffnungen und Befürchtungen treffen die Außenwelt – auf Erziehung, Kultur, Religion, soziales Umfeld usw. Die folgende Abbildung[81] stellt das innere Team eingebettet in dieses Umfeld dar. Das innere Team zeichnet sich durch mehr oder weniger hohes Selbstwertgefühl aus, das innere Dialoge, mentale Kraft, Gedanken und Emotionen beeinflusst sowie mit dem Körper in Wechselwirkung steht. Ein positiver innerer Dialog verstärkt und destruktive Selbst-Botschaften erschweren den fruchtbaren Austausch mit der Umwelt.

Die (Um-)Welt hat einen Einfluss auf uns. In unserem Menschwerden prägt uns dieser Einfluss bereits während unserer Kindheit und

78 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.168 f.

79 Heller, Resilienz, S.168.

80 Heller, Resilienz, S. 147; 148 f.

81 Jong/Kim Berg, Lösungen (er-)finden – Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. S.176.

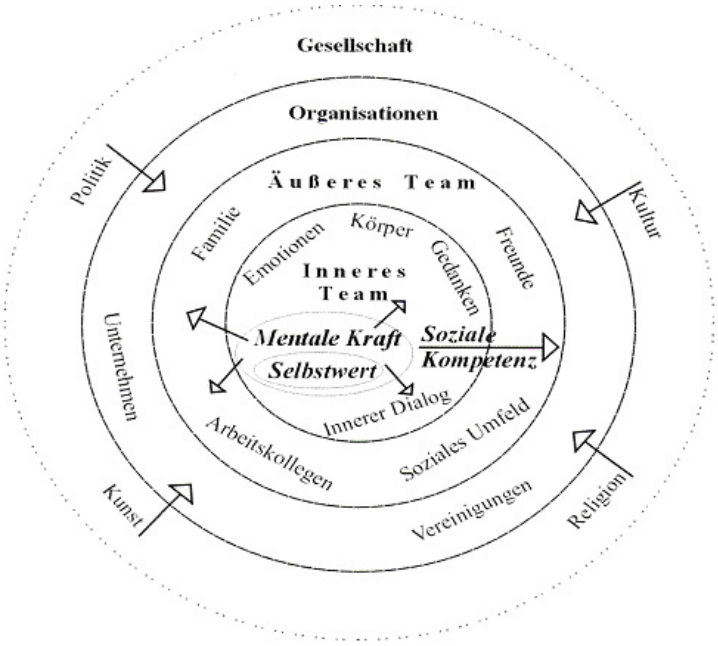


Abbildung 24: Inneres Team – äußeres Team – Umwelt

im Heranwachsen. Dies ist in der Darstellung durch jene Pfeile ersichtlich, die von außen nach innen zeigen. Die Kultur, in der wir heranwachsen, die Erziehung, die wir genießen, der Glaube, den wir annehmen … beeinflussen uns. Je stärker wir uns von außen steuern lassen und je mehr wir glauben, nichts ändern zu können, umso eher leben wir so, wie es andere von uns erwarten, und entfalten weniger eigene Aktivitäten. Andere würden dann unsere Zeit planen, bestimmen, wo wir zu sein haben und das Leben wäre von anderen dirigiert. Wir würden gar nicht auf die Idee kommen, unser Leben in die Hand zu nehmen und auf uns selbst zu achten. Fremdbestimmung ist eine Hauptursache für Unglücklichsein. … So muss das glücklicherweise nicht sein, wenn man davon überzeugt ist, viel Handlungsspielraum zu haben. Selbstbestimmung wird begünstigt … vor allem durch die richtige Einstellung, durch die man Situationen wahrnimmt und gestaltet – gefördert von einem starken Selbstwertgefühl und guter Überzeugung von sich selbst. Je mehr Einfluss jemand zu haben scheint, umso mehr Spielraum bleibt zur Selbstentfaltung. Wesentlich ist dabei, dass es sich jeweils um eine subjektive Einschätzung handelt, und dass sich diese ändern lässt."[82] Die Einbettung des Individuums in seine Umwelt zeigt die vielfältigen Wechselwirkungen, die ständig wirken und bewirkt werden und somit dieser Schlüsselfaktor in ständiger Veränderung und einem permanenten Wandel sich befindet.

Selbstfürsorge hat auch damit zu tun, seine eigenen Bedürfnisse zu kennen und auszuleben. Dafür ist es notwendig zu wissen, was einem wichtig ist, was man gern oder sogar mit Begeisterung tut, ob man sich selbst wichtig nimmt usw. Je größer das eigene Wohlbefinden ist, desto stärker wird sich dies auch auf die Selbstwirksamkeit auswirken und man wird sich vielleicht mehr zutrauen, ist vielleicht motivierter und energiereicher. Nach HELLER[83] in Anlehnung an Klaus GRAWE, Psychotherapeut, können wir für unser Wohlbefinden hervorragend sorgen, indem wir uns unserer Grundbedürfnisse bewusst werden (Bedürfnisse nach Bindung und Zugehörigkeit, nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz, nach Orientierung und Kontrolle sowie nach Lustgewinn und Unlustvermeidung) und danach unser Tun und Handeln ausrichten. Auch wenn wir davon ausgehen, dass die Umwelt uns beeinflusst und wir die Umwelt beeinflussen, müsste es möglich sein, unser Umfeld durch die Erhöhung unserer Selbstbestimmung und Verringerung der Fremdbestimmung aktiv zu gestalten, um damit unseren Handlungsspielraum zu erweitern.

Nach BAEIJAERT und STELLAMANS[84] sorgen resiliente Menschen gut für sich selbst. Sie

82 Schwing/Fryszer, Systemisches Handwerk, S.217.

83 Sotzko, Resilienz-Coaching oder von der Kunst, die zweite Geige zu spielen, S.71.

84 Gütgemann zit. in Sotzko, Resilienz-Coaching, S.72.

haben die Fähigkeit für sich selbst herauszufinden, was gut funktioniert und was sie noch benötigen, um das für sie individuell bestmögliche Leben zu führen. Die beiden Autoren machen die Selbstfürsorge an nachfolgenden Empfehlungen fest:

- **Sei dir selbst dein bester Freund:** Sorgfältig auf die eigenen Körpersignale hören, um eine Balance zwischen Pausen und Aktivitäten zu finden. Wenn der Stresspegel halbwegs ausgeglichen ist, haben wir mehr Ressourcen zur Verfügung, um mit plötzlichen Rückschlägen oder Belastungen umzugehen. Ein „gesunder" Egoismus schenkt Energie.
- **Aktiver Beschluss, sich gut zu fühlen:** Positives Denken beeinflusst unsere Gefühlswelt. Unsere Gedanken, Gefühle und Aktionen sind wechselseitig miteinander verbunden und wir können an jeder Stelle ansetzen, um etwas zu verändern.
- **Mit sich selbst freundlich sprechen:** Die Art und Weise, wie wir uns Vorkommnisse erklären, verändert unser Fühlen und Handeln in gravierender Weise. Das Geheimnis der Optimisten besteht darin, positive Erfahrungen und Erlebnisse zu verinnerlichen und diese als mehr oder weniger andauernde Zustände zu konnotieren. Sie haben die Fähigkeit, negative, belastende Situationen zu objektivieren und dissoziieren und diese als vorübergehend zu konstruieren. In seinem Buch „Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert" schreibt Martin SELIGMAN[85] über das Geheimnis der Optimisten.

Resilienz beinhaltet also die Fähigkeit, negative Gedanken und Einflüsse abschalten zu können, die Kontrolle über seine Emotionen in sich zu übernehmen und der Sogwirkung der negativen Gedanken und unerwünschten inneren Dialoge entgegenzutreten. In solchen Momenten wird bewusst an positive Erfahrungen, Zustände oder Erlebnisse gedacht, die bereits glücklich und zufrieden machen. Diese Fähigkeit wird auch mit Desensibilisierung gegenüber Negativem umschrieben.

Nach BILINSKI hat Humor eine wichtige Kraft um Resilienz zu fördern. Beim Lachen werden nämlich Glückshormone (Endorphine) freigesetzt und deren positive Wirkung entfaltet sich im ganzen Körper. Gemeinsames Lachen ermöglicht eine soziale Verbindung zwischen Menschen. Einerseits wird damit Stress abgebaut und andererseits erleichtert ein über sich selbst lachen können den Umgang mit eigenen Fehlern und eigenen Rückschlägen. „Humor ist kein sinnloses ‚Blödsein', sondern Humor ist etwas sehr Intelligentes und bildet daher eine wunderbare Kombination mit Kompetenz. Besitzt [z.B.] ein Mitarbeiter Kompetenz und Humor, wird er ernst genommen, da er auch über sich selbst lachen kann und dadurch seine innere Stärke glaubwürdig wird. Eine schwache Persönlichkeit könnte nicht über eigene Fehler lachen."[86]

Anwendbare Interventionsmethoden

Methoden, die der Bewusstwerdung von Aspekten der Selbstfürsorge dienen:

Auf eine gesunde Balance von Anspannung und Entspannung achten. Persönliche geistige „Wohlfühloasen" schaffen, die in stressigen Situationen rasch wirken können. Sich daran erinnern, dass auch die härtesten Krisen zeitlich begrenzt sind. Nach HRUZEK[87] können unter anderem nachfolgende Fragen hilfreich sein: Was sind Ihre Kraftquellen für eine ausbalancierte Lebensführung? Wo sind Ihre Grenzen? Wann müssen Sie einen Gang zurückschalten? Was brauchen Sie in dieser Situation? Was tut Ihnen gut? Was können Sie für sich Gutes in wenigen Minuten tun?

Übung „Den Rahmen sprengen" (Desensibilisierung gegen Negatives)[88], Übung „Humor"[89].

Ausschnitt Fallbeispiel Frau W.

Im Beratungsprozess hat sich für mich das Bild ergeben, dass Frau W. die Komponente der eigenen Selbstfürsorge mehr oder weniger ausblendet. Ihr Fokus liegt vor allem bei der Fürsorge für andere. Sie erweckte bei mir den Eindruck, dass sie ihre eigenen Bedürfnisse und Grenzen nicht kennt und wahrnimmt. Ihr Fokus ist auf Pflichterfüllung und Funktionieren um jeden Preis gerichtet, sowohl be-

85 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.172.

86 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.173.

87 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.172 ff.

88 Heller, Resilienz, S.79.

89 Baeijaert/Stellamans, Resilienz, S.50 ff.

ruflich als Bankangestellte als auch familiär in ihren verschiedenen (Teil-)Rollen als Mutter, Ehefrau, Tochter und Schwester (soweit diese Rollen während des Beratungsprozesses thematisiert wurden). Frau W. erweckte ferner den Eindruck zu glauben, alles selber machen zu müssen. Delegieren war nicht ihre Stärke.

Erst ein Unfall (Bruch der Schulter samt langwieriger Rehabilitation) veranlasste sie, sich schlagartig aufgrund der körperlichen Beeinträchtigung mit ihrer Selbstfürsorge auseinanderzusetzen.

Aufgrund dieses Ereignisses in Verbindung mit den dadurch automatisch bewirkten Veränderungen bei Frau W. haben wir während des Beratungsprozesses diese Aspekte nicht weiter vertieft.

Netzwerkorientierung (soziale Kontakte, Kontaktfähigkeit)

Allgemeines

Die Fähigkeit, soziale Kontakte aufzubauen, zu pflegen und zu nutzen, ist ein weiterer Schlüsselfaktor, den resiliente Menschen gemeinsam haben. Nach BILINSKI kommen die sozialen Bedürfnisse unmittelbar nach den menschlichen Grund- und Sicherheitsbedürfnissen. Ein soziales Gefüge und darin eingebettet zu sein, gibt Rückhalt und dient in krisenhaften Situationen als wichtiges Sicherheitsnetz. „Befriedigende Kontakte zu anderen Menschen erleichtern die Bewältigung von Krisen und schützen [unter Umständen zusätzlich] vor deren schädlichen Auswirkungen: Andere Menschen können praktische Unterstützung geben, wenn einem z.B. die Arbeit über den Kopf wächst. Nicht nur das, eine gute Aussprache mit anderen über die eigenen Schwierigkeiten verschafft Erleichterung und macht neuen Mut. Schließlich gelingt es, im Zusammensein mit anderen häufig, leichter abzuschalten und ‚auf andere Gedanken zu kommen', weil man sich wertvoll fühlt und seine sozialen Grundbedürfnisse erfüllt."

Die Einbindung in ein soziales Umfeld bzw. in soziale Netzwerke (wie Familie, unter Freunden, unter Arbeitskollegen, bei Freizeitaktivitäten usw.), ebenso das persönliche Unterstützungssystem (wie z.B. Ärzte, Berater, Therapeut, Coach oder andere Personen mit einem in der Situation hilfreichen professionellen Hintergrund etc.) werden in der Fachliteratur als stark resilienzfördernd angesehen: „Resiliente Menschen sind in der Lage, sich dieses Umfeld nicht nur in guten Zeiten zu erschließen, sondern es in der Krise auch unterstützend für sich zu nutzen. Für Menschen, die im Regelfall ein hohes Maß an Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit leben, kann es zunächst eine Hürde sein, andere Menschen gezielt um Hilfe zu bitten und diese Hilfe auch anzunehmen. Es ist aber sinnvoll, frühzeitig zu lernen, sich in gewisser Weise abhängig von seinem Umfeld zu machen, bewusst ein Stück der eigenen Selbständigkeit aufzugeben und sich helfen zu lassen. In der Krise reichen die eigenen Kräfte oft nicht aus, all das zu bewerkstelligen, was zu tun ist. Dann werden Netzwerkpartner, Freunde, Familienangehörige zu einer wichtigen Ressource für mehr Lebensqualität und für positive Entwicklung."[90] In Krisenzeiten sind resiliente Menschen im Bedarfsfall nicht auf sich selbst zurückgeworfen, sondern sie verstehen es, sich für die eigene Problemlösung und Unterstützung fremde Ressourcen aus ihrem sozialen Netzwerk zu aktivieren und zu nutzen. Sie kontaktieren jene Menschen, die ihnen Kraft, Hoffnung und Energie geben können – aus welchem Grund auch immer. Und genau diese Kontakte gilt es ständig zu pflegen, zu fördern und sich Zeit für diese Freunde, Familienmitglieder, Kollegen usw. zu nehmen.

Nach SIEGRIST und LUITJENS spielen ferner häufig gerade externe Berater während einer Krisenbewältigung eine bedeutsame Rolle, auch wenn sie manchmal nur als Sparringpartner fungieren, also „einfach nur da" sind: „Resiliente Menschen suchen bewusst nach … [externen] Beratern, denen sie voll vertrauen und die den Bewältigungsprozess positiv unterstützen. Sich auf die Berater zu verlassen, sich ihnen anzuvertrauen und darauf zu bauen, dass sie nach bestem Wissen und Gewissen handeln, schafft Sicherheit und Perspektiven."[91]

Nach HRUZEK[92] ist das Gefühl von Verbundenheit, Anerkennung, Wertschätzung, Vertrauen im Kontakt mit anderen Menschen

90 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.144.
91 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.55 f.
92 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.59.

eine wichtige Energiequelle und Antriebskraft für resiliente Menschen. Nicht nur das Erfahren der sozialen Einbindung, sondern auch anderen Personen diese Qualitäten der sozialen Einbindung zu erweisen, ist Teil dieses Schlüsselfaktors der Resilienz. Resiliente Menschen haben keine Scheu, andere um Hilfe zu bitten bzw. Hilfe anzunehmen bzw. anderen anzubieten. Das Prinzip der Wechselseitigkeit ist ein wichtiger Aspekt für gute Beziehungen.

Jeder Mensch hat bestimmte Präferenzen, wie er die Welt wahrnimmt und worauf er fokussiert. Diese individuellen Orientierungsmuster wie z.B. „hin zu – weg von", „proaktiv – reaktiv", „Innenorientierung – Außenorientierung", „Nähe – Distanz" usw. können nach HELLER durchaus die Ursache für zwischenmenschliche Konflikte oder – wenn die Unterschiedlichkeit als Ergänzung gesehen werden kann – die Ursache gerade für Produktivität sein. „Keine Art zu denken ist besser oder schlechter, es ist jedoch jeweils nur ein kleiner Ausschnitt der [subjektiven] Wirklichkeit. Je flexibler [unsere] Gedanken sind, je mehr Perspektiven [wir] zulassen, desto leichter werden [wir unser Verhaltensrepertoire erweitern]"[93], flexibler und kreativer agieren können und die Netzwerkfähigkeit erhöhen.

Kontaktfähigkeit, die Fähigkeit auf eine gute und angemessene Art und Weise mit den Mitmenschen (mit nahestehenden und weniger nahestehenden) in Kontakt zu treten, ist ein weiterer resilienzförderlicher Aspekt: „Der Resilienzprozess lässt sich nicht vom Kontakt zu Mitmenschen abkoppeln. Resilienz geschieht in Wechselwirkung mit der Umwelt."[94] Nach SIEGRIST und LUITJENS bezieht sich die Kontaktfähigkeit sowohl auf die Mitteilungsfähigkeit (wie z.B. auf andere Menschen zuzugehen, Initiativen zu setzen, leicht positiven Kontakt zu anderen Menschen aufbauen zu können, sich anderen mitzuteilen, sich zu öffnen und darauf aufbauend tiefer gehende „funktionale" Beziehungen eingehen zu können; in einer Gruppe angenehm wahrgenommen und respektiert zu werden) als auch auf die Empathiebereitschaft und -fähigkeit (z.B. sich auf Mitmenschen einzustellen, ihre Emotionen wahrzunehmen und darauf einzugehen – also ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen für das Denken und Empfinden ihrer Mitmenschen). Empathische Menschen haben besonders die Fähigkeit, „Emotionen in Mimik, Gestik, Körperhaltung und Stimme anderer Personen wahr[zu]nehmen und diese Wahrnehmung für ein konstruktives Miteinander [zu] nutzen."[95]

Resilienten Menschen mit ausgeprägter Kontaktfähigkeit wird zugeschrieben, dysfunktionale Beziehungen, die durch wechselseitige negative Zuschreibung definiert sind, zu erkennen und geeignete Strategien zu entwickeln, um diese Teufelskreise zu durchbrechen. Wie ist das zu verstehen? Laut MILOWIZ[96] werden in jeder Beziehung Energien für die Definition und Erhaltung der Beziehung aufgewendet, wobei „optimale" Beziehungen nur ein Minimum von Energie für die Beziehungsarbeit verbrauchen, während eine dysfunktionale Beziehung als eine Beziehung definiert wird, in der der überwiegende Anteil der Energien für die Auseinandersetzung mit der Beziehung verbraucht wird. Auch wenn dysfunktionale Beziehungen, in denen sich die Kommunikationspartnerinnen über die Form der Beziehung uneinig sind, genau so stabil sein können wie funktionale Beziehungen, liegt der Unterschied vor allem darin, dass bei dysfunktionalen Beziehungen viel Energie für einen endlosen Kampf um die Veränderung der Beziehung verbraucht wird. Nach HALEY[97] handelt es sich dabei um eine endlose Kette von Manövern (Botschaften, die die Beziehung in Frage stellen) und Gegenmanövern, was nachfolgend an Hand vom Fallbeispiel Frau W. erklärt wird: Sowohl Frau W., die ständig versucht zu erklären, dass sie Unterstützung bräuchte und ihrer Vorgesetzten vorwirft, kein Verständnis für sie aufzubringen, als auch die Vorgesetzte von Frau W., welche ihr ständig Unfähigkeit vorwirft und von Frau W. selbstständiges Arbeiten einfordert, sind permanent damit beschäftigt, ihre Beziehung zu einander zu beeinflussen, ohne dass sich die Beziehung dadurch tatsächlich verändert.

93 Hruzek, Resilienz, S.13.

94 Heller, Resilienz, S.122.

95 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.46.

96 Siegrist/Luitjens, Resilienz, S.47.

97 Milowiz, Teufelskreis und Lebensweg, S.83.

Anwendbare Interventionsmethoden

Arbeiten mit Netzwerkkarten[98]: Diese Arbeit bezieht sich zunächst auf eine Bestandsaufnahme, die eventuell einen Um- bzw. Aufbau des sozialen Netzwerkes zur Folge haben kann. Die Bestandsaufnahme des relevanten Netzwerkes wird in eine in verschiedene Sektoren (wie Kernfamilie, erweiterte Familie, Freunde, Nachbarn, Helfer, Arbeit, Schule etc.) untergliederte Netzwerkkarte aufgenommen. Darin werden die Personen nach der subjektiv erlebten Nähe und Distanz eingetragen, wobei die Beziehungen durch Striche oder andere Symbole gekennzeichnet werden. Wenn die entsprechenden Personen eingetragen sind, regt schon der erste visuelle Eindruck zu Hypothesen an. Folgende Fragen erweisen sich für die weitere Bearbeitung der Karte als nützlich:

- **Fragen nach dem Inhalt**: Welche Art sozialer Beziehungen sind bei Ihnen vorrangig (Freundschaft, Kollegialität, Familie)? In welchen Lebenslagen sind sie mehr, wann weniger tragfähig?
- **Fragen nach der Dichte**: Wie viele Kontakte gibt es in Ihrem Netzwerk? Gibt es wenige starke Verbindungen oder eine große Anzahl schwacher, wenig verlässlicher Beziehungen?
- **Fragen nach der Erreichbarkeit**: Wie schnell erreichen Sie bei Bedarf einen Ansprechpartner? Wohnt jemand um die Ecke, stehen Ansprechpartner auch mal nachts telefonisch zur Verfügung, wenn Sie jemanden zum Reden brauchen?
- **Fragen nach der Passung**: Kann Ihr augenblickliches Netzwerk für Ihre aktuelle Lebenslage Unterstützung bieten? Oder müssten Sie andere Netzwerke aufsuchen oder aufbauen?
- **Fragen nach der Wechselseitigkeit**: Gibt es in den Beziehungen eine Balance von Geben und Nehmen? Sind Sie nur die Gebende? Oder ziehen sich Leute zurück, weil Sie viel nehmen, aber wenig geben möchten?
- **Fragen nach der Haltbarkeit**: Halten Ihre Beziehungen auch Durststrecken und Krisen aus?

Nach HRUZEK[99] können unter anderem nachfolgende Fragen für die Ermittlung des Sachverhalts hilfreich sein: Wem können Sie vertrauen? Bei wem können Sie sich zurücklehnen? Bei wem können Sie sich mit all Ihren Ecken und Kanten angenommen fühlen? Ferner empfiehlt HRUZEK regelmäßig in vertrauensvolle und belastbare Beziehungen wie Familie, Partner, Freunde, Bekannte, Kollegen, Vereine etc. zu investieren. Ferner tragfähige geschäftliche Allianzen zu gründen, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann und bei Erreichen und Spüren der eigenen Grenzen, sich ohne Scheu Rat und Unterstützung zu holen und auf die Ressourcen seines Netzwerkes zuzugreifen.

Arbeitsblatt „Zwischenmenschliche Energiebilanz“[100]: Mit Hilfe dieser Methode wird der aktuelle Istzustand vorhandener Kontakte visualisiert, wobei

- die Nähe zum eigenen Kreis (Ich-Kreis in der Mitte) die Intensität zu dieser Person,
- die Farbe des Kreises die Häufigkeit der Kontakte und
- die Kreisgröße (im Vergleich zum eigenen Ich-Kreis) das Gefühl von Über-, Unterlegenheit oder Gleichrangigkeit

widerspiegelt. Zusätzlich können die eingezeichneten Kontakte noch danach beurteilt werden, ob sie eher als Energiequelle, als neutral in der zwischenmenschlichen Energiebilanz oder eher als Energieräuber zu qualifizieren sind. Nachfolgende Fragen oder Denkanstöße helfen bei der Reflexion der visualisierten Kontakte: „Welche Kontakte oder Vernetzungen wollen Sie aktivieren bzw. reduzieren?“, „Welche neuen Vernetzungen wollen Sie aufbauen?“, „Überlegen Sie sich konkrete Maßnahmen, wie Sie Ihre Beziehungen bzw. Ihr Netzwerk aktivieren und stabilisieren wollen.“

Nach HELLER kommen nachstehende Methoden in Betracht: „Selbstcheck für Orientierungsmuster“[101], „Motivationsaufbau

98 Haley, Gemeinsamer Nenner Interaktion – Strategien der Psychotherapie, S.24.

99 Schwing/Fryszer, Systemisches Handwerk, S.280 ff.

100 Hruzek, Resilienz, S.13.

101 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.147.

zum Netzwerken“[102], „Mit Mentoren Krisen meistern“[103].

Ausschnitt Fallbeispiel Frau W.

In einer Phase, wo sich die Situation am Arbeitsplatz bereits intensiv zugespitzt hatte (mehrere Mediationsgespräche, geleitet von Vertretern des Betriebsrates gemeinsam mit Frau W., ihrer Teamleiterin und des Abteilungsleiters brachten keine Verbesserung), erlitt Frau W. im Schiurlaub einen komplizierten Schulterbruch, musste operiert werden und der gesamte Heilungsverlauf war insgesamt mit Komplikationen und vielen Therapiesitzungen verbunden. Sie war mehr als vier Monate im Krankenstand und musste sich einer intensiven physikalischen Therapie unterziehen. In den ersten Wochen war sie völlig auf die Hilfe anderer angewiesen. Der Unfall löste bei Frau W. schlagartig einen immensen Stress aus, weil sie es nicht gewohnt war, andere um Hilfe zu bitten; sie fühlte sich durch ihre Beeinträchtigung plötzlich auch im privaten Bereich völlig überfordert. Persönliche Glaubenssätze von Frau W. lauteten unter anderem: „Da muss ich alleine durch!“, „Das schaffe ich schon.“, „Die anderen haben doch genug mit sich selbst zu tun.“, „Ich will niemanden belasten!“, „Hilfe brauchen nur schwache Menschen.“ Neben ihrer Vollzeitbeschäftigung betreute Frau W. ihre Eltern, die im selben Wohnhaus leben. Vor mehr als 10 Jahren hatte sie den elterlichen Betrieb aus einer Konkursmasse übernommen und vermietete diese Betriebsanlage. Eine Unterstützung seitens ihrer beiden Schwestern war nicht vorhanden, weil auch bisher Frau W. stets den Anschein erweckte, keine Hilfe zu brauchen und auch nie einforderte. Vielmehr unterstützte sie nebenbei auch noch ihre beiden Schwestern, die ihrerseits seit Jahren private Probleme hatten. Der Ehemann von Frau W., ein leitender Angestellter in Führungsposition, war es bisher ebenso nicht gewohnt, zu Hause unterstützend im Haushalt bzw. bei der „Kinderbetreuung“ mitzuwirken.

Angewendete Methode

Um den ersten Stress ein bisschen zu abzuschwächen, habe ich Frau W. aufgefordert, auf einem Blatt Papier ihr Beziehungsnetz zu visualisieren. Ich habe Frau W. dazu eingeladen, sich selbst in die Mitte des Blattes als Kreis zu malen und anschließend um sich herum mit Kreisen die für sie wichtigen Personen bzw. Personengruppen als Kreise einzutragen. Anschließend habe ich sie aufgefordert, die verschiedenen Personen dahingehend zu bewerten (Skala von 0 bis 10), ob diese nach der persönlichen Einschätzung von Frau W. ihr jetzt im konkreten Fall Unterstützung bieten könnten. Zusätzlich habe ich Frau W. eingeladen, die vermeintlichen Unterstützungen konkret auf das Blatt zu schreiben, die sie von den verschiedenen Personen glaubte, erhalten zu können.

Ferner habe ich mit Frau W. an ihren einschränkenden Glaubenssätzen gearbeitet. Ich lud Frau W. ein, die verschiedenen einschränkenden Glaubenssätze durch kraftvolle, unterstützende Glaubenssätze zu ersetzen wie z.B. von „Da muss ich alleine durch.“ zu „Ich darf mir helfen lassen.“ (Arbeitsblatt: „Glaubenssätze ändern“).[104]

Versuch einer systemischen Erklärung, was einen Unterschied bei Frau W. bewirkte

Letztendlich zeigte Frau W. große Überraschung über ihr visualisiertes Beziehungsnetz. Sie fühlte sich plötzlich eingebettet in ein zum Teil durchaus bestehendes und auch funktionierendes Netzwerk. Sie erkannte, dass gerade auch jene Personen, denen sie bisher keine unterstützende Funktion zugeschrieben hatte, doch die eine oder andere kleinere oder größere Aufgabe übernehmen könnten. Ferner erkannte sie, dass der familiäre und private Alltag durch die Unterstützung mehrerer Personen mehr oder weniger reibungslos funktionierte und sie fühlte sich nicht völlig ausgeliefert und in Abhängigkeit von einigen wenigen Personen.

Bei einem weiteren Termin berichtete Frau W., dass es für sie bisher gar nicht in Frage gekommen wäre (und auch gar nicht notwendig war), andere um Hilfe zu bitten, weil sie nie jemanden belasten wollte. Zunächst war es für sie sehr ungewohnt, plötzlich auf die Hilfe anderer angewiesen zu sein und diese auch zu erbitten. Erleichternd kam hinzu, dass sie bei

102 Heller, Resilienz, S.122.

103 Heller, Resilienz, S.125 f.

104 Heller, Resilienz, S.136 f.

näherer Betrachtung ein ziemlich großes Netz an Unterstützung um sich hatte und damit ihr subjektives Gefühl, nicht nur einer Person zur Last fallen zu müssen, loslassen konnte. Die Erfahrung, dass es der einen oder anderen Person sogar Befriedigung bereitete und von dieser nicht als Belastung qualifiziert wurde, Frau W. zu helfen, war für sie gänzlich neu.

Durch die Arbeit an ihren einschränkenden Glaubenssätzen zum Thema „um Hilfe bitten" erkannte sie, dass sie in verschiedensten Lebensbereichen, egal ob privat oder beruflich, dasselbe Verhalten praktizierte. Meine Klientin kam bei dieser Arbeit letztendlich zu dem Schluss, dass sie in ihrer Kindheit (als älteste Schwester neben zwei weiteren Mädchen) immer wieder den Satz gehört hatte: „Schon wieder brauchst du etwas!". Daraus hat sie dann anscheinend ihre oben erwähnten einschränkenden Glaubenssätze zu diesem Thema entwickelt. Als Kind war das Verhalten, alles so selbstständig wie möglich zu machen und andere nicht um Hilfe zu bitten, wohl eine gute Lösung um Lob zu bekommen und Tadel zu vermeiden.

Zusammengefasst können meines Erachtens die angewendeten Methoden, um den Schlüsselfaktor Netzwerkorientierung zu stärken, insgesamt als problemerleichternd bzw. als problemauflösend beurteilt werden und haben bei Frau W. eine Veränderung bewirkt. Frau W. war es nun möglich, mit einem anderen Fokus auf ihr Netzwerk zu blicken bzw. überhaupt erst wahrnehmen, dass sie in einem solchen eingebettet ist und dieses auch beanspruchen kann.

Arbeiten mit dem Resilienzmodell – Zusammenfassende Betrachtung im supervisorischen Alltag durch eine systemische Brille

Resilienz ist kein statischer Zustand, sondern ein Prozess, der von Dynamik und vielfältigen Wechselwirkungen und Rückkoppelungen geprägt ist. Nach ÖLSBÖCK[105] finden in der praktischen Anwendung des Resilienzansatzes vor allem die systemische Sicht und die lösungsorientierte Beratung ihren Einsatz.

In Beantwortung meiner eingangs gestellten Frage, wie die systemtheoretischen Modelle und Theorien mit der Anwendbarkeit des Resilienzmodells interagieren, möchte ich in Anlehnung an SOTZKO[106] nachfolgend zusammenfassend erläutern, wie ich das Arbeiten mit dem Resilienzmodell in der systemischen Supervision verstehe, „was" und „wie" bei der Anwendung des Resilienzmodells in der systemischen Supervision Beobachtung bzw. Beachtung findet – der Blick durch eine systemische Brille:

Zunächst beobachtet die Supervisorin im Supervisionsgespräch die Klientin bzw. Supervisandin (Kybernetik erster Ordnung – Objektivismus) und gleichzeitig beobachtet sie die sich daraus entwickelnden Beziehungsmuster (Kybernetik zweiter Ordnung). Dabei ist der Supervisorin bewusst, dass sie Teil des beobachtenden Systems geworden ist und alles, was sie sieht, hört, denkt, fühlt und wahrnimmt, auch selbst konstruiert (Konstruktivismus).

Ferner ist sich die Supervisorin bewusst, weder über die Möglichkeit zu verfügen, in das System ihrer Klientin hineinzuschauen, noch zielorientiert intervenieren zu können (Aspekt der Autopoiese). Dies deshalb, da – aus systemischer Sichtweise – das Klientensystem nach außen hin als geschlossen und nach innen hin als strukturdeterminiert angesehen wird.

Als systemische Supervisorin begreift sie ihre Klientin als interagierenden Teil eines Systems (Theorie der sozialen Systeme), dessen einzelne Elemente zueinander in Relation und in Abhängigkeit stehen und dadurch bestimmte Muster bzw. Strukturen bilden. Ihr ist bewusst, dass die einzelnen Systemelemente voneinander abhängig sind (Zirkularität). Und ferner begreift die systemische Supervisorin das System, welches ihr die Klientin aus ihrer Sicht im Supervisionsprozess beschreibt, als das System ihrer Klientin – ebenso wissend, dass dieses System das subjektive Konstrukt und die Erkenntnis ihrer Klientin ist (Konstruktivismus).

Die Klientin wird als die „Kundige" (autonom) ihres in die Supervision „mitgebrachten" Problems begriffen, die weiß, was sie braucht, weil nur sie ihr konstruiertes, eigenes System kennt (Lösungs- und ressourcenorientierter Ansatz). Gleichzeitig, auf Basis der momen-

105 Bilinski, Phönix aus der Asche, S.142 f.

106 Ölsböck, Resilienz, S.104.

tanen Systemlogik, wird jedoch der Klientin in dieser akuten Phase ihres Anliegens zugeschrieben, dass die von ihr mitgebrachte(n) Lösungsmöglichkeit(en) (Lösung erster Ordnung) im Moment nicht passend bzw. viabel sind. Sie hat zeitbedingt durch eine einengende Wahrnehmungsfokussierung und durch (z.B.) schwach ausgeprägte Resilienzfaktoren einen nur eingeschränkten Zugriff auf ihre Ressourcen. Nichts desto trotz sollten diese nicht passenden Lösungen von der Supervisorin dennoch zunächst wertgeschätzt werden (Frage der Haltung). Die Kunst der Supervisorin in der Arbeit mit dem Resilienzmodell liegt nun darin, mit Hilfe verschiedener Komponenten dieses Modells die bereits vorhandenen Ressourcen der Klientin für diese selbst und für deren Konstruktion ihrer subjektiven Wirklichkeit wieder sichtbar zu machen bzw. zu aktivieren, mit dem Ziel, mögliche Lösungen für das vorhandene Problem zu erarbeiten (Lösungen zweiter Ordnung).

Mit Hilfe des Resilienzmodells versucht die Supervisorin im Supervisionsprozess, die Klientin von einer Lösungsbeschreibung erster Ordnung (eine vorhandene, aber im Moment nicht viable Lösung) zu einer Lösung zweiter Ordnung im Sinne der Klientin zu führen, wobei sie die Klientin bei der Kunst der Beobachtung des eigenen konstruierten sozialen Systems unterstützt (Beobachtung zweiter Ordnung). Eventuell wird der Klientin dadurch ermöglicht, von einer im Moment nicht passenden „Entweder-oder-Haltung" zu einer erweiterten Sichtweise zu gelangen wie z.B. „Sowohl-als-auch-Haltung", „Keines von beiden" oder „Ganz etwas Anderes-Haltung", indem bereits vorhandene, Klienten-eigene Optionen und Ressourcen aktiviert werden.

„Resilienzförderung ist daher immer nur im Zusammenhang von ‚Element, Subsystem, System und relevanter Umwelt im jeweiligen Kontext' zu verstehen. … Resilienz ist keine Fähigkeit des einzelnen, sondern ein ‚systemisch abhängiger' Ressourcenmix."

Aus systemischer Sichtweise „entstehen" während eines Supervisionsprozesses drei unterschiedliche Systeme: Klientensystem, Supervisorensystem und das Supervisions-system. Das Klienten- und das Supervisorensystem stellen für den jeweils anderen eine relevante Umwelt dar, wobei beide Systeme – ohne Arbeitsbeziehung – prinzipiell keinen direkten Einfluss auf das jeweilige System des anderen hat. Eine „Störung" bzw. bedingte Beeinflussung des jeweils anderen Systems erfolgt wechselseitig erst im Laufe einer Auftragsumsetzung bzw. Arbeitsbeziehung. Dabei lernt nicht nur das Klientensystem, sondern ebenso das Supervisorensystem. Kommt es zu wechselseitigen Lernschleifen zwischen diesen beiden Systemen, dann entsteht ein drittes, nämlich das Supervisionssystem. Dieser Vorgang wird auch als „strukturelle Koppelung" bezeichnet. Erst wenn das Klienten- und Supervisorensystem viabel bzw. zueinander gekoppelt sind, kann der Arbeitsschwerpunkt auf das Thema bzw. die Themen der Klientin fokussiert werden und es wird der Raum für eine gemeinsame Arbeitsfähigkeit und damit für eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion zwischen Klientin und Supervisorin eröffnet. Ohne diese wechselseitigen Lernschleifen während des Supervisionsprozesses ist kein oder kaum Raum für eine (Weiter-)Entwicklung der Klientin gegeben. Der Unterschied zwischen dem Klienten- und Supervisorensystem besteht darin, dass die Supervisorin ihren Lernprozess gleichzeitig reflektieren kann bzw. sollte, um diesen ihrer Klientin wiederum zur Verfügung zu stellen, um weitere latente Ressourcen aus dem Klientensystem anzusprechen und zu aktivieren.

Die grundsätzliche Arbeitsweise der Supervisorin während eines Supervisionsprozess liegt darin, der Klientin während der Bearbeitung ihres Problems oder Themas Raum für sich wiederholende Lernschleifen zu ermöglichen: Nach Auftragsklärung beobachtet, beschreibt und bewertet die Supervisorin zunächst einmal für sich das Gehörte und die Fragen der Klientin. Um in der Folge des Supervisionsprozesses der Klientin mit Hilfe des Resilienzmodells zu mehr innerer Stärke in der Bewältigung ihres Anliegens zu verhelfen, empfiehlt sich vorerst die aktuelle Resilienz-Fitness der Klientin zu testen. Das Testergebnis gibt Anhaltspunkte, in welchem Ausmaß die Schlüsselfaktoren der Klientin ausgeprägt sind. Ferner lässt das Ergebnis eventuell vermuten, auf welche Schlüsselfaktoren der Fokus in der Bearbeitung des Themas zu legen ist, damit

eine (best)mögliche Veränderung im konkreten Anliegen der Klientin initiiert werden kann. Im konkreten Einzelfall ist abzuwägen, ob vorrangig mit den stark ausgeprägten Schlüsselkompetenzen zu arbeiten ist oder zunächst die schwach ausgeprägten mit Hilfe verschiedenen Interventionen gestärkt werden sollten. Im Anschluss daran können von der Supervisorin ergänzende Informationen beispielsweise mittels unterschiedlicher Fragetechniken erhoben werden. Ergänzend dazu wird die Fragestellung nochmals nachgeschärft oder verändert. In einem nächsten Schritt kann die Supervisorin gemeinsam mit der Klientin Hypothesen und Annahmen über den gehörten Inhalt aufstellen, wobei sich die Klientin als Kundige ihres mitgebrachten Problems für eine ihr passende Hypothese entscheidet. Die Supervisorin bietet auf Grund dieser Entscheidung unterschiedliche Interventionen an, um zu einer gemeinsamen Lösung oder Antwort für die Klientin zu kommen. Anschließend erprobt die Klientin die ‚neue Sichtweise' in ihrem Klientensystem und kann in der nächsten Supervisionsstunde davon berichten. Die Supervisorin beobachtet, beschreibt und bewertet wieder, wobei jeder dieser Teilschritte

- Beobachtung, Beschreiben, Bewerten,
- Fragen stellen,
- Hypothesen bilden,
- Interventionen setzen

in sich schon eine Intervention darstellt. Unter Intervention wird dabei ein Dazwischentreten oder Einschreiten verstanden; es bildet einen Eingriff in bestehende Zusammenhänge, wobei schon die Intervention des bloß schweigenden Zuhörens der Supervisorin für die Klientin hilfreich sein kann. Dabei kann die Klientin einmal ungestört ihre Problemsituation darlegen und ihre inneren Wirklichkeitskonstruktionen formulieren. Wenn die Supervisorin anschließend vertiefende Fragen stellt (Fragentechnik: z.B. zirkuläre Fragen), im Anschluss daran Grundannahmen und Muster beschreibt (Hypothesentechnik: Modelle der Systemdynamik, um Systemmuster zu beschreiben) und letztendlich z.B. über eine Visualisierungstechnik das Klientensystem aufstellen lässt (Intervention: Aufstellung), kann das für die Klientin einen erweiterten Blickwinkel auf ihre Ausgangsfrage bedeuten. Der Einsatz ressourcenorientierter Interventionen im Zuge der Arbeit mit dem Resilienzmodell durch die systemische Supervisorin kann als Option für die Klientin verstanden werden, von einer Betrachtungsweise erster Ordnung bei genügender Passung in eine erweiterte Sichtweise zweiter Ordnung zu gelangen.

„Resilienz versteht sich … nicht als eine ausschließliche Personenkompetenz, sondern als soziale und kollektive Kompetenz."[107] Das bedeutet für die Beratung keine direkte Beeinflussung, sondern es kann nur zur Förderung oder Unterstützung von Ressourcen (Resilienzfaktoren) innerhalb eines sozialen Systems kommen. Dabei ist die Interaktion zwischen dem Supervisoren- und dem Klientensystem wechselseitig. Das erfordert eine systemische Sichtweise im Supervisionssystem.

In Anlehnung an SOTZKO[108] verstehen systemische Resilienzexperten jede Art von Intervention als ein komplexes Modell von versuchten gesteuerten Handlungsabläufen, wobei sie um die Unmöglichkeit der zielgesteuerten Beeinflussung des Klienten-Systems wissen. Aus diesem Grund benötigen sie eine Fülle unterschiedlicher Interventionstechniken. Welche Intervention dabei als hilfreich angenommen wird, entscheidet letztendlich die Klientin und nicht die Supervisorin. Und da in Anlehnung an Watzlawick im Beratungskontext nicht nicht-interveniert werden kann, bewirkt jede Art von Intervention irgendetwas. „Aber selbst im wirklichen, tagtäglichen Leben begleitet Einsicht nur sehr selten den ständigen Wandel in uns oder geht ihm gar voraus; viel häufiger ändern wir uns und wissen nicht, wieso."

Auch nach WELTER-ENDERLIN kann Resilienz nur als „Prozess" verstanden werden und keinesfalls als Eigenschaft. Der Begriff meint also nicht ein neues theoretisches Konzept, sondern vermittelt ein Menschenbild, das Wege in unbekanntes Land eröffnet und zu Sorgfalt und Wachheit ermutigt. Oder mit den Worten der genannten Autorin auf den Punkt gebracht: „Resilienz hat mit der Fähigkeit zu tun, sich von Schwierigkeiten zwar beeinträchtigen, aber nicht zerstören zu lassen.

107 Sotzko, Resilienz-Coaching, S.17.

108 Heller, Resilienz, S.15.

Die Fähigkeit sich zu biegen, aber nicht zu zerbrechen, ist das Wesentliche dabei. Allerdings weiß ich [als Supervisorin] im Voraus nie, wer an Schwierigkeiten gedeiht und wer nicht. Und ich weiß auch nie, was für Kräfte im Leben es braucht, damit Gedeihen möglich wird. Ich weiß nur, dass diese Fähigkeit ein Geheimnis ist, und dass wir nicht damit rechnen können, dass jeder Mensch sie hat. Gedeihen trotz widriger Umstände bedeutet auch, den Umgang mit den Grenzen in uns selber und in unserer Lebenswelt zu erkennen. Wie professionell Helfen bei allen Erfahrungen von Hilflosigkeit im Einzelfall möglich ist, erlebe ich [als Supervisorin] als ein Geheimnis, das mir meine [eigenen] Grenzen deutlich macht."[109]

Ich bin der Ansicht, dass das Resilienzkonzept im systemischen Supervisionsalltag ein anwendbares und brauchbares Modell für Veränderung darstellt. Nach JUDY wird ein systemischer Ansatz von Beratung wie folgt beschrieben: „Das Ziel von Beratung – um es einmal ganz allgemein zu fassen – liegt dann darin, Beziehungsformen, die als problematisch empfunden werden, zu verändern. Dabei ist es zunächst egal, ob es sich um eine dysfunktionale Selbstbeschreibung, um eine Paardynamik, eine Organisationsdynamik oder einen Interessenkonflikt handelt."[110] Mir scheint mit dieser Arbeit aufzeigen zu können, dass es gerade auch mit der Anwendung des Resilienzkonzepts im systemischen Supervisionsprozess für die Supervisandin möglich werden kann, sowohl eine passende Lösung für ihre Fragestellung in krisenhaften Situationen zu finden, als auch gleichzeitig diese Lösung in gewisser Weise anders bzw. neu in Bezug auf ihre Gedanken- und Gefühlswelt zu erkennen. Eventuell wird dadurch der Supervisandin der Zugang zu einer geänderten Haltung ermöglicht, die wiederum verändertes Handeln zur Folge haben kann. Dabei glaube ich, dass resilient wirkende Personen ein anderes Verhaltensrepertoire zur Verfügung haben als weniger resilient orientierte Personen. Mir scheint, dass die erstere Gruppe beim Eintritt eines Life-Events und der damit notwendigen Neuorganisation ihres Verhaltensrepertoires leichter entsprechend dem akzeptierenden Muster reagieren und ihre Verhaltensänderungen auf der Gegebenheit der veränderten Situation aufbauen.

„Der Sinn der Beratung und Supervision besteht demnach darin, das Repertoire an Beziehungsmöglichkeiten der KlientInnen bzw. SupervisandInnen so zu erweitern, dass Veränderung möglich wird. Dabei fokussieren BeraterInnen auf die Wechselwirkungen in den aktuellen Beziehungen und suchen auf der Grundlage der Gedanken und Gefühle, die Beziehungsangebote in ihnen auslösen, nach Interventionen, die eine Veränderung möglich machen."[111] Auch die Einbindung des Resilienzkonzepts im systemischen Supervisions-prozess auf Basis der systemtheoretischen Grundlagen zeigt, dass alles mit allem irgendwie zusammenhängt und sich wechselseitig bedingt, man aber nicht dem Trugschluss unterliegen sollte, dass „zielgerichtete" Interventionen bezogen auf einzelne resilienzfördernde Schlüsselfaktoren notwendigerweise auch die gewünschte Zielerreichung herbeiführen.

Schlusswort

Wie schon in meiner Einleitung „Warum dieses Thema" erwähnt, war die Beschäftigung mit dem metatheoretischen Überbau für mich sehr hilfreich, wodurch sich aber die Länge meiner Arbeit stark ausdehnte. Ich hoffe, die geschätzte Leserin möge mir diesen Umfang verzeihen und falls sie beim Lesen dieser Arbeit letztendlich bis zu diesen Zeilen gekommen ist, spreche ich meine allergrößte Hochachtung aus. Aber dieses ungeplante „Projekt im Projekt", also die intensive Beschäftigung mit den metatheoretischen Grundlagen, half mir, als Steuerberaterin beruflich systemisch nicht ausgebildet, mein persönliches Bedürfnis nach Struktur und Orientierung im „Dschungel" der verschiedenen systemischen Metatheorien zu erfüllen.

Zum Abschluss möchte ich auch noch einen Blick auf Zusammenhänge und Verbindungen meiner Arbeit mit/zu Lehrinhalten aus dem Ausbildungslehrgang für systemische Supervision werfen: In den letzten 15 Jahren habe ich

109 Sotzko, Resilienz-Coaching, S.17.

110 Sotzko, Resilienz-Coaching, S.98.

111 Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation, S.223.

diverse Ausbildungen im Bereich Coaching, Lebens- und Sozialberatung und Mediation absolviert, um mir in meinem Ursprungs- und Hauptberuf als Steuerberaterin im Bereich der Kommunikation Zusatzkompetenzen anzueignen. All diese Ausbildungen waren zwar systemische Ausbildungen, trotzdem habe ich erst im Zuge dieser Ausbildung „Systemische Supervision" einen „Geschmack" davon bekommen, was unter oder mit „systemisch" gemeint sein könnte: Systemisches Denken mit dem Fokus auf die genaue Beobachtung der menschlichen Interaktionen, Kommunikation (ob z.B. digital oder analog, ob symmetrisch oder komplementär) und Metakommunikation, auf die Definition von Beziehung, auf positive und negative Rückkoppelungen, auf die Definition „System" und alles, was dazu gehört, auf die Autopoiese, darauf, dass die Supervisorin Teil des Systems ist, und, und, und … und all die potentiellen Wechselwirkungen und die gegenseitige Bedingtheit zwischen diesen einzelnen Elementen. Ich persönlich habe die uns von der Lehrgangsleitung zugeschriebene Eigenverantwortung sehr geschätzt und bedanke mich gleichzeitig bei Walter Milowiz, Michaela Judy, Bernhard Lehr und den Co-Trainerinnen des Vereins ASYS für die Vielfalt an Lehrinhalten und das reiche Repertoire an Lernmöglichkeiten und -angebote, sowohl theoretischer als auch praktischer Natur durch zahlreiche Übungsmöglichkeiten. Und da möchte ich mich auch gleich bei meinen Kolleginnen und Kollegen des Lehrgangs für systemische Supervision für die bereichernden, gehaltvollen und inspirierenden Stunden bedanken, die wir gemeinsam verbracht haben. Mit euch war es möglich, Neues auszuprobieren, Komfortzonen zu verlassen oder sich manchmal einfach auch nur zurücklehnen und mit Neugierde drauf schauen, was dann passiert – beim Gegenüber, mit mir selbst bzw. auch gruppendynamisch … und da war immer viel geboten!

Beim Arbeiten mit dem Resilienzmodell ist für mich nicht nur der systemische Blick von Bedeutung, sondern auch die Vielfalt an verschiedensten Interventionsmöglichkeiten, um Veränderung bzw. Stärkung bei einzelnen Schlüsselfaktoren zu ermöglichen, sollten veränderungswürdige Resilienzfaktoren vorliegen. Und an Interventionsmöglichkeiten ist uns im Laufe des Lehrgangs eine Fülle geboten worden.

Literaturverzeichnis

Baeijaert, L., Stellamans, A.: Resilienz: Ein Werkstattbuch zur Widerstandskraft. Solutions Academy. Norderstedt. 1. Auflage (2013)

Bateson, G. im Vorwort zu Bandler, R., Grinder, J.: Metasprache und Psychotherapie – Die Struktur der Magie I. Junfermann. Paderborn. 10. Auflage (2001)

Bilinski, W.: Phönix aus der Asche. Resilienz – wie erfolgreiche Menschen Krisen für sich nutzen. Haufe. Freiburg. 1. Auflage (2010)

Cecchin, G., Lane, G., Ray, W.A.: Respektlosigkeit – Provokative Strategien für Therapeuten. Carl-Auer. Heidelberg. 5. Auflage (2010)

Deutenhauser, T, Resilienz, Ein Konzept mit Geld-zurück-Garantie?: Psychologie in Österreich – Themenschwerpunkt Resilienz (Vol 33, 2013)

Ebbecke-Nohlen, A.: Einführung in die systemische Supervision. Carl-Auer. Heidelberg. 1. Auflage (2009)

Foerster, H. von, Poerksen, B.: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners – Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer. Heidelberg. 8. Auflage (2008)

Gütgemann, J. zitiert in Sotzko, V.: Resilienz-Coaching oder von der Kunst, die zweite Geige zu spielen. Carl Auer. Heidelberg. 1. Auflage (2013)

Haley, J.: Gemeinsamer Nenner Interaktion – Strategien der Psychotherapie. J. Pfeiffer. München. 2. Auflage (1987)

Heller, J.: Resilienz – 7 Schlüssel für mehr innere Stärke. Gräfe und Unzer. München. 2. Auflage (2013)

Hruzek, G., Resilienz – der Erfolgsfaktor für gesunde Effizienz, zitiert aus hernsteiner management information 03/2013,

Jong, P. de, Kim Berg, I.: Lösungen (er-)finden – Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Verlag modernes lernen. Dortmund. 6. Auflage (2008)

Judy, M.: Tango tanzen, Psychoanalytische und systemische Konzepte zu Übertragung und Gegenübertragung. In: Brush up your

Tools! Schriftenreihe der ÖVS 1/2004

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

Luhmann, N. (1984) zit nach Ebbecke-Nohlen, A.: Einführung in die systemische Supervision. Carl-Auer. Heidelberg. 1. Auflage (2009)

Maturana, H.R., Varela, F.J.: Der Baum der Erkenntnis. Fischer. Frankfurt am Main. 3. Auflage (2010)

Milowiz, W.: Teufelskreis und Lebensweg – Systemisch denken im sozialen Feld. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen. 2. Auflage (2009)

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

Prior, M.: MiniMax-Interventionen – 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. Carl-Auer.Heidelberg. 12. Auflage (2015)

Schiepek, G.: Die Grundlagen der systemischen Therapie. Theorie – Praxis – Forschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen (1999).

Schlippe, A. von, Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen. 10. Auflage (2007)

Schmidt, G.: Vortragsmitschrift zu „Du hast keine Chance – nutze sie", Resilienz-Kongress. Oktober 2013. Wien

Schwing, R., Fryszer, A.: Systemisches Handwerk – Werkzeug für die Praxis. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen. 4. Auflage (2010)

Shazer, S. de, zitiert in Milowiz, W.: Teufelskreis und Lebensweg – Systemisch denken im sozialen Feld. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen. 2. Auflage (2009)

Siegrist, U., Luitjens, M.: Resilienz – In 30 Minuten wissen Sie mehr! Gabal. Offenbach. 4. Auflage (2013)

Simon, F.B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer. Heidelberg. 3. Auflage (2011)

Simon, F.B. zit. nach Ebbecke-Nohlen, A.: Einführung in die systemische Supervision. Carl-Auer. Heidelberg. 1. Auflage (2009)

Simon, F.B, Clement, U., Stierlin, H.: Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular, Klett-Cott, Stuttgart. 1. Auflage (2004)

Sotzko, V.,: Resilienz-Coaching oder von der Kunst, die zweite Geige zu spielen. Carl Auer. Heidelberg. 1. Auflage (2013)

Walter und Peller zitiert in: Schlippe, A. von, Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen. 10. Auflage (2007)

Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Hans Huber. Bern. 11. Auflage (2007)

Welter-Enderlin, R.: Resilienz und Krisenkompetenz – Kommentierte Fallgeschichten, Carl Auer. Heidelberg. 1. Auflage (2010)

Welter-Enderlin, R., Hildenbrand, B., Hrsg.: Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Carl-Auer. Heidelberg. 4. Auflage (2012)

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

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

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

Systemisches Denken und Institutionen

Schnelle Gedanken zu einem Thema der Literatur-Arbeitsgruppe

von Christian Reininger

• Systemisches Denken liegt im Trend. Daher arbeiten selbstverständlich fast ALLE Institutionen, die etwas auf sich halten systemisch. ;-) Natürlich verstehen dabei alle etwas Anderes darunter. Manche verstehen offensichtlich gar nichts darunter, verwenden aber das Schlagwort - weil es so toll klingt und es sich gut „verkaufen" lässt - eben weil auch viele GeldgeberInnen, KundInnen und KlientInnen zwar keine Ahnung haben, was das sein könnte, es aber schon mal irgendwo gehört haben und weil es irgendwie gut klingt. „Das ist irgendwas mit so Familienaufstellungen, gell?"

Wie ist mir systemisches Denken in Institutionen untergekommen?

• Hoch angesehen scheint mir die Lösungsorientierung. Ich persönlich schätze grundsätzlich an ihr, dass sie den Blick von der Schwere des Lebens, von bestehenden Belastungen, von einer einseitig auf das Problem fokussierenden Diagnostik, von der gierigen Suche nach Pathologie, usf. hebt und auf die andere Seite des Lebens schaut: auf die Leichtigkeit, bestehende Ressourcen, Stärken, Potenziale, die gesunde Seite, Ziele usf. So lässt sich manchmal völlig überraschendes Neues finden, wenig hilfreiche Denk-/Erlebens-/Verhaltensmuster können unterbrochen und alternative Zugänge gestärkt werden. So weit so gut. In vielen Institutionen ist meines Erachtens aber folgendes passiert: Plötzlich darf man in manchen Kreisen nur mehr auf Ressourcen, Potentiale, Stärken schauen. Das hat ja Walter Milowiz schon beschrieben, dass man sich mit einer einseitigen Verwendung von Lösungsorientierung wohl auch wieder festfahren wird. Besonders perfide wird es für mich dann, wenn der ressourcenorientierte Blick dazu verführt, bestehenden Konflikten und Schieflagen (klar: Schieflagen aus einer rein subjektiven Sicht, aber dennoch eine Schieflage für mich oder andere Betroffene) konsequent aus dem Weg zu gehen. Das scheint mir für manche Institutionen sehr angenehm zu sein, ansonsten müsste man ja viel mehr über z.B.: krankmachende Arbeitsbedingungen in so manchen Einrichtungen, chronische Unterfinanzierung so mancher Angebote, fachliche Rückschritte, Ungerechtigkeiten, usf. reden. Da sind wir doch viel lieber alle schön brav positiv denkend und „lösungsorientiert".

• Weil mich das Thema schon lange sehr ärgert, habe ich schon vor über 10 Jahren einen Artikel über die mir unverständliche Macht- und Kontextblindheit vieler systemischer Zugänge geschrieben. Das ausschließliche Fokussieren auf die Möglichkeiten innerhalb des Systems bei gleichzeitigem konsequenten Ausblenden des Kontextes und der zunehmend eingeschränkten Möglichkeiten in den Umweltbedingungen für sehr viele Menschen und Institutionen scheint mir ein ständiges „mehr desselben" zu sein, wie die psychosoziale Arbeit auf eine eskalierende gesellschaftliche Entwicklung reagiert. Dazu aus dem Artikel:

„Es würde wohl im Interesse der Gewinner/innen sein, wenn diese beauftragten Konfliktlöser/innen

- Interventionen setzen, die den gewohnten Ablauf des „Spieles", sowie die Lebensführung der Gewinner/innen so wenig wie möglich stören.

- effektive Interventionstechniken entwickeln, mit Hilfe derer die Verlierer/innen lernen, sich an die als unveränderbar festgelegte Situation anzupassen.

- diese Ziele möglichst ressourcenschonend erreichen (am besten eifrig versuchen mit immer weniger zur Verfügung gestellten Ressourcen, die zwangsläufig wohl immer häufiger und intensiver auftretenden Konflikte zu lösen.)

- selbst gerade noch zu den „Nicht-Verlierer/innen" zählen (und damit noch genügend Motivation haben das Spiel am Laufen zu halten, aber gleichzeitig auch ständig ein bisschen Angst haben müssen, bei unbequemem Ver-

halten schnell selbst Verlierer/innen zu werden)

- ihre eigenen theoretischen Konzepte an sozioökonomischen „Zwängen" anstatt an fachlicher Sauberkeit in der Konfliktlösung orientieren.

- ihre eigene gesellschaftliche Rolle wenig reflektieren

Aber auch:

- eine Erkenntnistheorie erfinden, die keine allgemein gültigen Erklärungen (und damit auch keine Kritik an bestehenden Verhältnissen) zulässt

- sich auf eine Position des „Nicht-Wissens" zurückziehen (und damit den dominanten Wirklichkeitsbeschreibungen der Gewinner/innen keine Alternativen gegenüberstellen können und gleichzeitig jede kritische Wirklichkeitskonstruktion als rein subjektive Erfindung einstufen, die mehr mit dem oder der Beobachter/in zu tun hat als mit dem Beschriebenen)

- die Lebewesen als autopoietische (und damit als von den Bedingungen der Welt ziemlich autonome) Systeme beschreiben

- sich recht gründlich mit der Subjektivität dieser autopoietischen Systeme (und damit nicht mit eventuell vorhandenen Einschränkungen in den Umweltbedingungen dieser Systeme) auseinandersetzen

- den Verlierer/innen aber auch den Gewinner/innen helfen, ihre individuelle Lösungskompetenz (weiter) zu steigern, während gleichzeitig nicht näher hinterfragt wird, weshalb diese Steigerung eigentlich notwendig sei (und damit den Verdacht nähren, es gehe um ein Überwinden von individuellen Schwächen und nicht um eine gesellschaftliche Konfliktlösung)

- versuchen, zu ihren Klienten eine „Kunden-Beziehung" aufzubauen, in der vorrangig die Idee vermarktet wird, dass sich jeder selbst als Teil der Lösung begreifen soll (und die Anderen zunächst einmal in Ruhe „weiterspielen" lassen soll). Im besten Fall beginnen die Kunden „ihre" missliche Situation so zu verändern, indem sie sich selbst wohlformulierte Ziele setzen, die realistisch (also im vorgegebenen Rahmen bleiben) und eine „harte Arbeit" für sie sind (und sie damit mit sich selbst beschäftigt sind und das Spiel eventuell gar nicht mehr oder doch zumindest weniger stören)

- eine positive Welt konstruieren, indem sie ständig über problemfreie Bereiche, Ausnahmen und individuelle Lösungen (und wenig über möglicherweise bestehende Probleme) reden

So könnte nun ein relativ stabiles System gedacht werden, das in jener Welt dafür sorgt, dass die Ungleichverteilung an Möglichkeiten weiter voranschreitet. Und wenn sie noch nicht gestorben ist, dann gibt es sie noch immer..."[12]

- Es kommt mir auch immer wieder unter, dass unter systemisch einfach verstanden wird: Wir reden auch mit den Angehörigen oder im Mehrpersonensetting. WIE man den Kommunikationsprozess in solchen Settings steuert ist uns aber gleich auch wieder egal. Macht sich halt einfach gut, wenn auf der Homepage steht: Paar- und Familiengespräche, Angehörigenberatung. Auch wenn sich kaum jemand eine konzeptionelle Einbindung dieses Angebotes überlegt hat und es eigentlich kaum MitarbeiterInnen gibt, die dafür ausgebildet sind bzw. selbst Ideen dazu entwickelt haben und neben der direkten Arbeit mit Einzelnen überhaupt noch Zeit dafür hätten.

- In vielen sozialen Einrichtungen wird berücksichtigt, dass wir nicht isoliert leben und es daher Vernetzung, Austausch und Kooperation braucht. Das kann aus einer systemischen Überlegung heraus passieren, aber auch aus anderen (Beispielsweise: politische Überlegungen, sozialpsychiatrische Konzepte, ...). In manchen Einrichtungen hat man gelernt, auch die subjektiven Sichtweisen der KlientInnen ernst zu nehmen. Das kann aus einer konstruktivistischen/sozialkonstruktionistischen Haltung entstanden sein, aber auch als Reaktion auf gewalttätige Entwick-

1 Zitiert aus: „Jeder ist seines Glückes Konstrukteur! – Oder war da noch mehr? Ein Plädoyer für den Blick auf die Systemumwelt" in: Metha G., Zika E. (Hrsg) Systemische Grenzgänge. Wirksames und Wirkendes im Zwischenmenschlichen. Krammer Verlag. Wien, 2006 und in BASYS Lfd. Nr. 21; Heft 2/2006

lungen in der Vergangenheit oder aufgrund von Ideen wie Partizipation, Empowerment, Nachhaltigkeit, Trialog, Inklusion und Co.

In der Theorie (auf die sich manche Einrichtungen berufen) scheint es mir ähnlich. Z.B.: Resilienzforschung, Salutogenese, Glücksforschung, usf. die danach forschen, was uns – trotz vielleicht sogar widriger Umstände – gesund und glücklich werden lässt, haben einen starken Blick auf menschliche Beziehungen. Beispielsweise werden auch in der Drogentherapie zunehmend wieder mehr die psychosozialen Faktoren anstatt der Macht der Substanzen in den Fokus gestellt (Also nicht Heroin an sich macht Menschen abhängig, sondern Isolation, fehlende Bindung und bestimmte Lebensumstände in Wechselwirkung zu biologischen Faktoren). Erkenntnisse aus der Neurobiologie oder der Psychotraumatologie kann man durchaus systemisch verstehen (wo zirkuläre Prozesse beschrieben werden). Da passt Vieles, was in manchen Einrichtungen entsteht, recht gut zu meinem Verständnis von systemischer Arbeit – auch wenn es an sich nicht dezidiert mit systemischen Überlegungen begründet wird.

• Oftmals klafft aus meiner Sicht aber ein mächtiger Spalt zwischen der veröffentlichten Meinung über angewandte Theorien oder bestehenden Angeboten und der von mir erlebten Arbeitsrealität. Viel zu viele KlientInnen, viel zu viel Bürokratieaufwand, ständige Einsparungen (sorry: das heißt Umstrukturierungen), viel zu wenige MitarbeiterInnen bestimmen den Alltag und sind anstelle von Theorien de facto handlungsanleitend. Chronische Überforderung der MitarbeiterInnen beispielsweise führt zu teilweise äußerst kreativen Lösungen, wie man am besten Arbeit reduziert und sich selbst in diesem Wahnsinn in Sicherheit bringt – natürlich ohne das so zu benennen. Ein naheliegender und weitverbreiteter Ansatz ist, einfach nicht mehr fachlich korrekt, präzise, nachgehend, engagiert, geduldig, flexibel, kreativ… mit höchstbelastenden Menschen zu arbeiten. Die bleiben dann nämlich sowieso von selbst weg. Viele Institutionen errichten (wohl ebenso auch aus Selbstschutz) überhaupt gleich Aufnahmehürden oder besser gesagt –barrikaden. Es gibt ja mehr als genug Bedürftige. Und da man es sich auch als Institution aussuchen kann: Reinkommen tun da vielerorts mittlerweile nur mehr die Fitten. Die bringen dann die notwendigen Kennzahlen mit erreichbaren Aufwand. Gelebte Exklusion von sogenannten Inklusionseinrichtungen. Unbetreut bleibt immer mehr die zentrale Zielgruppe sozialer Arbeit. Diese Menschen sind nämlich angeblich alle nicht compliant, halten ihre Termine nicht regelmäßig ein (und „nehmen jenen den Platz weg, die wirklich etwas brauchen / etwas ändern wollen"), wollen ja nicht wirklich, sprengen den Rahmen, müssten ja nur wollen, sind eine Zumutung für die anderen und das Personal, stinken, sind aggressiv, mühsam, krank, gestört, unbehandelbar, hoffnungslose Fälle, brauchen zu viele Ressourcen, die wir nicht haben, … Gleichzeitig sind wir entsetzt, was wir viel zu oft in der Zeitung lesen und können uns die (gefühlt ständig zunehmende) Destruktivität in unserer Gesellschaft nicht erklären. Kurz gefasst, die Aufforderung an alle Menschen mit biopsychosozialen Belastungen lautet: *„Kommt bitte nicht allzu sehr belastet. Kommt nüchtern, kommt fröhlich, kommt topmotiviert, kommt bitte nicht wütend, kommt selbstverantwortlich und zuverlässig, habt keine Probleme, seid lösungsorientiert, seid gesund, habt ja keine weiteren Probleme, als jene wofür wir zuständig sind (Beispielsweise: Wenn dich Ängste, Depressionen und andere psychiatrische Symptome quälen konsumiere ja keine Drogen oder umgekehrt. Ansonsten wirst du in alle Ewigkeit zwischen Suchthilfe und Psychiatrie hin- und hergeschickt), usf.!"*

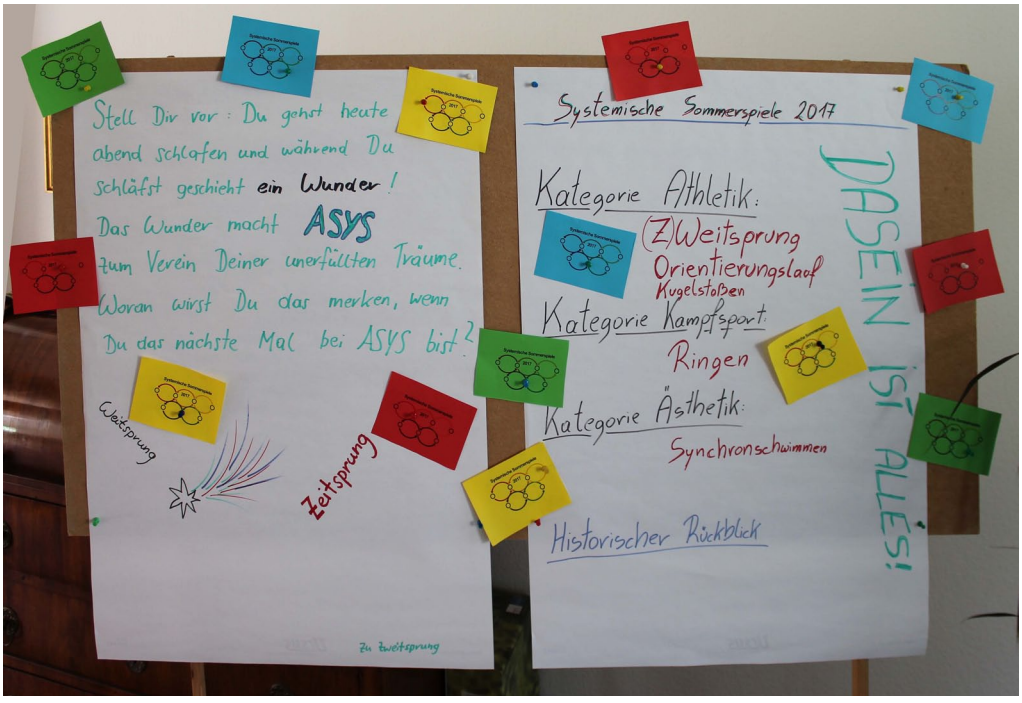
• Strukturelle Gegebenheiten werden natürlich immer schon gerne verschleiert. Institutionelle Notwendigkeiten werden zu fachlichen Standards oder zu individuellen Notwendigkeiten umgedeutet „Bezugsbetreuung für stationär untergebrachte, schwer traumatisierte Kinder haben wir nicht mehr. Das macht keinen Sinn bei der hohen Fluktuation der MitarbeiterInnen." – Wie sich eine derart hohe Fluktuation entwickeln konnte und wie dem gegengesteuert werden könnte, wird nicht thematisiert, bloß darauf mit weiteren - jeglichen Erkenntnissen trau-

mapädagogischen Erkenntnissen widersprechenden - Einschränkungen reagiert. Oder: „Die KlientInnen brauchen strenge Hausregeln, die müssen ja Regeln lernen“ – Dass rigide Regeln vor allem auch helfen, zusätzliche Aushandlungsarbeit für die unterbesetzte Institution einzusparen und kritische, selbstbestimmte KlientInnen rasch wieder loszuwerden, damit hat es ganz sicher nichts zu tun. MitarbeiterInnen, die in so manchen bestehenden Rahmen weiterhin arbeitsintensive Konzepte verfolgen und sich erfolgreich um von Exklusion betroffene/bedrohte Menschen kümmern, haben ein großes strukturelles Problem: Extrem viel und enorm energieaufwändige Arbeit, bei gleichzeitig verhältnismäßig schlechteren Zahlen (zu viele versäumte Termine der KlientInnen, dadurch viele telefonische und weniger persönliche Kontakte - was natürlich sehr schlecht ist, wenn nur zweiteres finanziert wird, viel Zeit für Vernetzungsarbeit oder den Aufbau grundlegender basaler Fundamente,…), Erfolge auf anderem Niveau (z.B.: Überlebenssicherung, Schadensminimierung und Stabilisierung anstelle von Abstinenz/Arbeitsaufnahme/Heilung/…), mitunter sehr lange Betreuungsdauer,… Und die Realität wird ja zunehmend über heilige unantastbare Zahlen abgebildet. Die Doppelbotschaft lautet: „Kümmere dich um die Inklusion ALLER Gesellschaftsmitglieder!“ (Das wird öffentlich und intern weiterhin stolz so gesagt.) „Kümmere dich aber ja nicht um die Inklusion von jenen, die exkludiert bzw. massiv von Exklusion bedroht sind.“ (Das wird vom Rahmen her so festgelegt). Und damit die letzte Zutat eines Doublebind vorhanden ist: „Diese sich widersprechenden Botschaften gibt es gar nicht!“ oder „Darüber spricht man nicht!“ Das finde ich im Augenblick am spannendsten systemisch zu beleuchten.

So, das mal schnell hingeschrieben. Mich regt das schon lange auf. Vielleicht regt es ja jemanden von Euch an…

Bilder vom Sommerfest

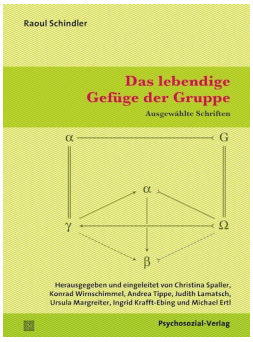
herzlichen Dank an Peter Friesenbichler!



Bücher

Raoul Schindler: Das lebendige Gefüge der Gruppe. Ausgewählte Schriften.

Hg. von Christina Spaller, Konrad Wirnschimmel, Andrea Tippe, Judith Lamatsch, Ursula Margreiter, Ingrid Krafft-Ebing und Michael Ertl. Psychosozial-Verlag 2016.



Das Rangdynamik-Modell von Raoul Schindler, so beschied mir vor einigen Jahren eine bekannte Beraterin, sei ja nun wirklich veraltet. Auf meine Nachfrage zeigte sich, dass das Rangdynamik-Modell als weitenteils statisch verstanden wurde, die dynamischen Positionen in Gruppen als eher personenbezogene Zuschreibungen. Die immer noch durch die Literatur geisternden „Alpha-, Gamma- und Omega-Typen" haben hier ihre Quelle.

Raoul Schindler selbst schreibt schon 1957 anderes: „... Die Gruppe ist primär ein psychologisches Phänomen. Es entsteht, wenn sich einzelne Menschen aus einer unverbundenen Menge gegenüber einem gemeinsamen Ziel in einer Aktion zusammenschließen. ... Es erlischt, wenn die verbindende Dynamik aufhört, gleichgültig ob die Menschen selbst nun auch räumlich auseinandergehen oder beisammenbleiben." (S. 105)

D.h. nur in der funktionalen Positionierung gegenüber dem Ziel/Gegenüber der Gruppe sind die Positionen identifizierbar.

Es handelt sich nicht um Rollen in, sondern um Funktionen der Gruppe, die Dynamik entfaltet sich nach Schindler im Dienste der Affektregulierung und Angstabwehr der Gruppe.

Dass das Rangdynamik-Modell auch von Profis immer wieder so ungenau verwendet wurde und wird, liegt nicht zuletzt an Raoul Schindler selbst, der zwar mehrere Artikel zu seinem Modell, aber keine zusammenhängende Publikation hinterlassen hat.

Diese Lücke haben nun die HerausgeberInnen Christina Spaller, Konrad Wirnschimmel, Andrea Tippe, Judith Lamatsch, Ursula Margreiter, Ingrid Krafft-Ebing und Michael Ertl gefüllt. „Das lebendige Gefüge der Gruppe" ist weit mehr als eine Sammlung ausgewählter Schriften, wie der Untertitel verspricht. Es bietet darüber hinaus eine kritische Würdigung des Lebenswerks von Raoul Schindler. Sie wird eingefügt in die historische Entwicklung der Persönlichkeit Schindler in den gesellschaftlichen Kontext der Zeit vor, während und nach dem 2. Weltkrieg, in das Experimentieren mit zunächst Psychotherapie in der Psychiatrie, dann neuen Konzepten - zunächst der Gruppentherapie in der Psychiatrie, dann der bifokalen Gruppentherapie, in der erstmals parallel zur Krankenbehandlung auch mit Angehörigengruppen gearbeitet wurde.

Die Erfahrungen aus diesen Versuchen schufen die Basis sowohl für die Schindler'schen Ansätze der Psychiatriereform wie auch für die Entwicklung des Rangdynamik-Modells, und in weiterer Folge für die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Dynamiken von Ausgrenzung und Macht. Mit der Gründung des ÖAGG hat Raoul Schindler eine Plattform geschaffen, die sich nach seiner Vorstellung der Untersuchung und dem Verständnis von Gruppen- und Gesellschaftsdynamiken im Innen wie im Außen widmen sollte.

All diese Themen finden in der vorliegenden Publikation ihren Platz.

Für alle Fachleute, die mit Gruppen arbeiten und dafür ein konsistentes Modell für das interaktionelle Geschehen in ihnen brauchen können, ist mit „Das lebendige Gefüge der Gruppe" ein unverzichtbares Standardwerk entstanden.

Michaela Judy

Termine

ab 06.11.2017	Systemische Grundlagentheorien Lesekreis der ÖAS, offen auch für nicht-Mitglieder. Infos unter http://www.oeas.at/termine/oeas-lesekreis-systemische-grundlagentheorien.html
01. - 03.03.2018	Du siehst was, was ich nicht sehe 6. Merseburger Tagung zur systemischen Sozialarbeit Infos unter http://du-siehst-was.de/
02. - 03.02.2018	ASYS-LehrtrainerInnentreffen in Vöcklabruck
22. - 24.03.2018	Systemisch denken und handeln. Beginn unserer neuen Lehrgänge Zertifikatslehrgang „Systemisch denken, handeln und beraten“ Experten-Lehrgang mit Abschluss „Akademische/r systemische/r Supervisor/in und Coach“ Masterstudiengang mit Abschluss „Master of Science in Systemischer Supervision & Coaching“ gemeinsam mit der FH Burgenland Infos unter: http://www.asys.ac.at/fortbildung/
09. - 12.05.2018	Interaktionstraining. Zweites Seminar unserer Lehrgänge. Infos unter: http://www.asys.ac.at/fortbildung/
27. - 30.06.2018	Systemisch denken und beraten. Drittes Seminar unserer Lehrgänge. Infos unter: http://www.asys.ac.at/fortbildung/

Grenzenlos. In Weiterbildung.

austrian
institute of
management

FH Burgenland

MSc Systemische
Supervision & Coaching

und

Akademische/r
Supervisor/in & Coach

TÜV AUSTRIA ZERTIFIZIERT
EN ISO 9001 20 100 131345677
ISO 29990 20 285 131345676

Lehrgang zur Weiterbildung gem. § 9 Fachhochschulstudiengesetz.

www.aim.ac.at

Unsere neuen Lehrgänge: „Systemisch denken, handeln und beraten“ und „Supervision und Coaching“ - in Kooperation mit der FH Burgenland ab März 2018:

http://www.asys.ac.at/fortbildung/

http://aim.ac.at/masterprogramme/soziales/supervision-coaching/

Wirklichkeitskonstruktion...

© Walter Milowiz 2017

ISSN 2072-0416