

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Thema: Scham und Rückzug

Inhalt

Worte der Redaktion	1
Herbstfest mit Mini-Workshop: Scham - allgegenwärtig, aber tabuisiert	2
Teufelskreis Rückzug – die Wirkung von Rückzug im Konflikt und Interventionsansätze	4
Der Prozess der Schamregulation in der systemischen Supervision	34
Interaktionen auf verschieden hohem Energielevel: Zärtlichkeit, Scham und Aggression ..	52
Tagungsbericht: PINA-Kongress „In Beziehung“	58
Bücher	61
Feuilleton	63
Mittun bei ASYS?	64
Termine	65



Prinzipiell stellen sich Begründungen eines Phänomens aus seinen Funktionen heraus als unzulässig dar. Funktionen sind stets sekundär und setzen die bereits bestehende Existenz des Phänomens voraus. Sie erklären deshalb das Phänomen, in diesem Falle die Scham, nicht. Sie vermögen es nicht, die Bedingungen und Ursachen des Phänomens, die dem Phänomen vorangehen müssen, zu begründen. Denn sie entfalten erst dann ihre Wirkung, wenn das Phänomen bereits existiert.

Anja Lietzmann, 2003

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 Kolleg_innen,

halt, stopp, keinen Schritt weiter! Ihr könnt es nicht sehen, aber die rote Flagge wurde gehisst. Das Meer ist unruhig, die Wellen hoch, die Unterströmung stark. Wer mehr als einen Fuß ins Wasser setzt, wird vom diensthabenden Rettungsschwimmer zurückgepfiffen. Rückzug! Scham den Wagemutigen und den Unvorsichtigen!

Am Ende der Urlaubssaison sitze ich hier in Kreta und beobachte das wilde Treiben. Die Wassermassen überschlagen sich förmlich vor Eifer. Große, mächtige Wellen, die schier alles zu überrollen drohen und erst brechen, kurz bevor sie den Strand erreichen. Keine zehn Pferde würden mich heute ins Wasser bringen. Und nicht nur mich. Die Strandliegen sind fast leer. Die Meisten haben dem Meer den Rücken gekehrt oder sitzen wie ich als Zuseher in respektvollem Abstand. Manche trotzen allerdings dem Wetter und warten - quasi schon schwimmbereit - am Ufer. Gehen ungeduldig am Strand auf und ab. Einen Fuß bereits im Wasser, den Blick sehnsüchtig aufs kühle Nass geheftet. Angelockt vom Abenteuer. Zurückgehalten vom wachsamen Pfiff der Baywatch-Crew.

Ist es so, das Leben, frage ich mich, während ich nachdenklich am griechischen Kaffee nippe. Ist alles im Grunde ein ständiger Wechsel zwischen Zurückhaltung und Vorwärtsstreben? Zwischen Angst und Abenteuer? Zwischen Vergnügen und Strafe? Funktioniert es so, das Zusammenleben? Ein scharfer Pfiff, sobald die Grenze des Erlaubten übertreten wird? Stets dem Urteil der Zuschauer ausgesetzt, die missbilligend den Kopf schütteln, wenn man sich (zu) weit vorwagt? Aber immer auch in Gefahr, als Langweiler, Angsthase, Drückeberger abgestempelt zu werden, eben weil man nur in Zuschauerraum sitzt. Im vermeintlichen Glauben, als Beobachter nicht beteiligt zu sein. Arbeitet er so, der innere Seismograph? Wird die rote Flagge gehisst, wenn es brenzlig wird? Wie sieht er wohl aus, der innere Wachturm, der den eigenen Horizont nach Gefahren für Leib und Seele absucht? Der einschätzt, welche Welle ich noch packen kann und ab wann es mir den Boden unter den Füßen wegziehen wird?

In diesem Heft, liebe Kolleg_innen, geht's genau darum: um die rote Flagge. Und um all die Emotionen und Interaktionen, die damit verbunden sind. Mit Scham und Rückzug nimmt ASYS sich diesmal zweier Themen an, die in

Theorie und Praxis oft vernachlässigt werden und dennoch so bestimmend in unserem Miteinander sind.

Beatrix Resatz widmet sich in ihrer Diplomarbeit dem „Teufelskreis Rückzug“. Sie untersucht die Wirkung von Rückzug im Konflikt und bietet hilfreiche Interventionsansätze an. Martin Fellacher schließt thematisch mit seiner Abschlussarbeit über den wichtigen Prozess der Schamregulation in der systemischen Supervision an. All jenen, die am Herbstfest von ASYS teilgenommen haben, werden seine Überlegungen schon vertraut sein, da wir ihn dankenswerter Weise für ein Workshop zum Thema gewinnen konnten. Wer diesmal nicht dabei sein konnte, kann in diesem Heft nicht nur Martins Arbeit sondern auch ein paar Eindrücke zum Fest nachlesen.

Auch Walter Milowiz lädt uns mit seinem Beitrag über Zärtlichkeit, Scham und Aggression zum Nachdenken ein. Er bringt frühkindliche Erfahrungen und Interaktionen mit der Interaktionstheorie der Wiener Schule in Kontakt und wirft einen Blick auf unterschiedlich hohe Energielevel, die dabei nicht außer Acht gelassen werden sollten. Christian Reininger rundet schlussendlich das Thema mit einem Tagungsbericht vom PINA-Kongress „In Beziehung“ ab. Er bringt uns in seinem Beitrag auch wieder zurück zum wilden Meer und zum sicheren Hafen. Und zu den wachsamen Rettungsschwimmern, die nicht nur schrill pfeifen können, sondern sich in Notsituationen hoffentlich auch für uns in die Fluten werfen und zu Hilfe eilen.

Darüber hinaus finden sich natürlich auch wieder Buchrezensionen, das Feuilleton, ein Hinweis auf kommende Termine und Informationen über unseren Verein im Heft. Außerdem seid ihr herzlich eingeladen, uns wieder Beiträge zum nächsten BASYS zu schicken, das „Ausbildung und Persönlichkeitsentwicklung“ zum Thema haben wird. Einsendeschluss dafür ist der 2.2.2022

Und nun bleibt mir nur noch, euch eine schöne Herbst- und Winterzeit zu wünschen. Möge das Meer euch genau die richtigen Wellen schicken, um mit Freude und Lebenslust durch die nächsten Monate zu segeln.

Renate Fischer

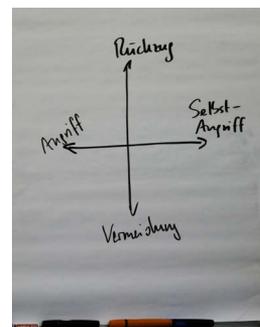
Unser
**Herbstfest mit Mini-Workshop:
Scham - allgegenwärtig, aber tabuisiert**

mit Martin Fellacher, PINA, Feldkirch
am Samstag, den 1.10.2022, 14:00 Uhr

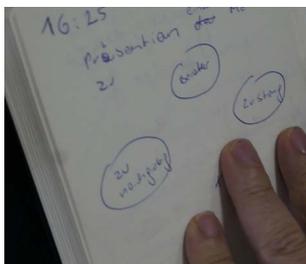
Klaus Kimbacher und Christian Reiningger

Nach einer kurzen Begrüßung durch Walter Milowiz übernahm Christian Reiningger die Moderation des Herbstfestes, das mit den Laudationen für die erfolgreichen Absolvent:innen der ASYS-Lehrgänge begann. Michaela Judy, Klaus Wögerer, Renate Fischer und Walter Milowiz stellten kurz

Lehrgang an der FH-Eisenstadt Alexandra Lidl, Beatrix Resatz, Brigitte Mayer und Thomas Neuhauser und auch aus dem Lehrgang in Kooperation mit PINA in Feldkirch konnten bereits Martin Fellacher und Donat Rade abschließen. Noch einmal herzlichen Glückwunsch an alle.



die Themen der jeweiligen Abschlussarbeiten dar. Erfreulicherweise konnten insgesamt neun



Teilnehmer:innen abschließen. Aus dem Lehrgang 2015 Doris Stephan, Stefan Taibl und Kristina Sengschmid, aus dem 2018 erstmals durchgeführten

Anschließend übergab Christian Reiningger das Wort an Martin Fellacher, der seinen Workshop zum Thema „Scham“ mit einem einleitenden Vortrag begann. Seiner Einladung, ihn gerne mit Fragen unterbrechen zu dürfen, wurde von den Teilnehmer:innen bereitwillig angenommen, sodass sehr schnell eine rege Diskussion entstand, die durchaus kritisch ausfiel. Es zeigte sich, dass, so sehr wir auch aus persönlichem Erleben über eine vage Idee von Scham verfügen, es trotzdem sehr schwierig ist, sie greifbar zu machen oder sich auf eine gemeinsame Definition zu einigen. Offen blieb die Frage, wie sich die präsentierten Überlegungen dazu in unser systemisches Denken integrieren bzw. übersetzen lassen. Am Ende seines Vortrages stellte Martin Fellacher die Methode des „Systemic Mirroring“ nach Dr. Uri Weinblatt vor, die dem Prozess der Schamregulation dient.



Nach der Präsentation der Methode in einem Rollenspiel, mit den Rollen Berater:in, strenger Elternteil und nachgiebiger Elternteil durch Martin Fellacher, wurde in Kleingruppen die Methode erprobt und diskutiert. Auf Grund der fortgeschrittenen Zeit war es im Plenum nur mehr kurz möglich, gemachte Erfahrungen ein-

zubringen. Stark wurde die Meinung vertreten, dass die Methode gut geeignet ist, Konflikte zu unterbrechen und zu deeskalieren.

Um 18 Uhr ging der Workshop zu Ende und das Buffet wurde eröffnet, so dass der anregende Nachmittag bei gemütlichem Zusammensein einen runden Abschluss finden konnte.



Teufelskreis Rückzug – die Wirkung von Rückzug im Konflikt und Interventionsansätze

Beatrix Resatz

Diplomarbeit zum Abschluss des Lehrganges Akademische/r systemische/r Supervisor/in und Coach an der Fachhochschule Eisenstadt. Jan.2022

Abstract

Sich im Falle von Kränkungen, Beschämungen und Konflikten vom Gegenüber zurückziehen, kann in einer ersten Reaktion ein notwendiger Schutzmechanismus des Individuums gegen erlebte Angriffe von außen sein. Angriffe und Kränkungen erzeugen neben Gefühlen wie u.a. Zorn, Wut, Furcht, Trauer auch Scham. Der Rückzug kann dazu dienen sich zu sammeln, sich der ersten Spannung zu entziehen, sich mit der erfolgten Beschämung auseinanderzusetzen und sich zu überlegen, wie auf den Angriff bzw. die Irritation reagiert werden kann. Sofern es gelingt die Situation durch Ansprechen und Aufarbeitung der Irritation bzw. der Beschämung zu klären, kann sich aus dem zunächst erfolgten Rückzug heraus ein dynamischer Prozess aus Annäherung und Ablehnung entwickeln, der letztlich auch zu einer fruchtbaren Klärung der Beziehungen führen kann.

Oft wird der Rückzug aber zu einem statischen, festgefahrenen Phänomen. Der Beschämung folgt Verachtung und diese führt wiederum zu einer „Kriegsführung aus dem Hinterhalt“. Dabei verhärten sich die Fronten zwischen den Beteiligten, was Spaltung und Ausgrenzung zur Folge hat und eine Annäherung bzw. eine Rückkehr aus dem Rückzug für alle vom Konflikt Betroffenen zunehmend erschwert. Sie kann eine dysfunktionale Beziehung zwischen den Betroffenen entstehen lassen, die sich in einem Teufelskreis bewegt. Der Abbruch der Beziehung und nachhaltige Gefühle von Abwertung, Diskriminierung und auch „Mobbing“, können mögliche Folgen sein.

Die gegenständliche Arbeit soll anhand der beschriebenen Fälle die verschiedenen Wechselwirkungsprozesse von „Irritation – Angriff – Konflikt – Rückzug“ aufzeigen und mögliche Wege beschreiben, wie bereits entstandene Teufelskreise sichtbar gemacht und Ausstiegsvarianten gefunden werden können.

Die Arbeit kennzeichnet sich durch folgende Stichworte:

Konflikt – Rückzug – Wirkung – Interventionsansätze

Vorwort

Beruflich bin ich stellvertretende Leiterin eines Teams von insgesamt 25 Personen, welches sich in Subgruppen bestehend aus Akademiker_innen und Nichtakademiker_innen aufteilt. Die Schwierigkeiten in der Leitung des Teams liegen einerseits in der Zusammenarbeit der beiden Subgruppen miteinander, andererseits in der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppen selbst. Im Falle von Irritationen und Konflikten kommt es immer wieder zu temporären Rückzügen einzelner Teammitglieder von den Subgruppen oder vom gesamten Team. Diese Rückzüge werden im Team jedoch zumeist innerhalb kurzer Zeit angesprochen und lassen sich daher auch weitgehend in kurzer Zeit wieder auflösen. Problematisch entwickeln sich diese Rückzüge dann, wenn sie sich nicht innerhalb entsprechender Zeit wieder auflösen lassen,

das Teammitglied im Rückzug verharrt und es zu Spaltungen in den Teams und zu Ausgrenzungen kommt. Jene Prozesse sind begleitet von Gefühlen von Unverständnis und Frustration auf beiden Seiten. Diese können zu einem Verharren in der eigenen Position und in der Negation der jeweils anderen Position führen. Die Fronten verhärten sich.

Selbst wenn man diese Prozesse erkennt und durchschaut, kann man sich als Beteiligter dennoch oft schwierig der Dynamik von Negation der Negation¹ entziehen.

Als Teil des Leitungsteams und als Führungskraft mit dem Hintergrund der Supervisionsausbildung stelle ich mir auch immer wieder Fragen nach meinem Anteil an entstandenen Irritatio-

¹ Siehe nähere Erläuterungen dazu im Kapitel „Konflikt aus systemischer Sicht“

nen, Beschämungen, Konflikten, Rückzug und letztlich auch Ausgrenzung. Liegt es nicht oft an eigenen gekränkten und beleidigten Befindlichkeiten ausgelöst von dem Denken, dass ich im Recht war und der andere im Unrecht? Sind es gerade diese Befindlichkeiten die den Rückzug und die Ausgrenzung auf beiden Seiten nähren? Welche Dynamiken entwickeln sich im Team als Gruppe? Signalisiert Rückzug Verachtung der anderen und Kriegsführung aus dem Hinterhalt? Ist eine Trennung der einzige Weg um ihn aufzulösen? Wie ist eine Rückkehr aus dem bereits eingetretenen Kreislauf möglich und welche Interventionen würde dies benötigen? Ausgehend von diesen Fragen begann ich meine bisherige supervisorische Praxis und meine Fälle nach Zusammenhängen gezielt auf den Wirkungskreislauf „Irritation – Angriff – Konflikt – Rückzug“ und die Dynamik der Ausgrenzung aus einer Gruppe zu untersuchen. Die gegenständliche Arbeit beschäftigt sich mit diesem Aufarbeitungsprozess und meinen Erkenntnissen als Supervisorin und als Führungsperson.

Einleitung

Problemstellung

Wie tun im Fall von Kränkungen, Konflikten, Angriffen anderer – zurückziehen oder sich behaupten?

Die gegenständliche Arbeit beschäftigt sich mit der Wirkung und den Folgen von Rückzug in der Konfliktsituation und Interventionsmöglichkeiten. Anzumerken ist, dass Rückzug ebenfalls Folge einer psychischen Erkrankung sein kann. Dies zeigt sich oft bei Burn-Out bzw. als Symptom einer Depression, jedoch wird auf diese Fälle gegenständlich nur am Rande Bezug genommen. Die aufgezeigten Wirkungen von Rückzug zeigen dennoch, warum es für Angehörige bzw. Kolleg_innen von Burn-Out-Betroffenen bzw. depressiven Menschen, aber auch für die Betroffenen selbst, oft so schwer ist, diese Erkrankungen frühzeitig zu erkennen. Menschen zeigen bei Kränkungen, Angriffen und in Konflikten verschiedene Verhaltenstendenzen: Entweder streiten sie sich – emotional, direkt und konfrontationsbereit – bis eine Entscheidung im Sinne einer Einigung, eines Vergleichs oder eines Sieges auf der einen Seite und eine Kapitulation auf der anderen Seite möglich

wird. Oder sie schlucken und verbergen ihre Emotionen, ziehen sich beschämt zurück, verstecken sich, igeln sich ein und versuchen auf verdeckte Weise, ihrem Gegner zu schaden. Vereinfachend wird als mögliche Reaktionen auf einen Angriff bzw. eine Kränkung oft der Spruch „fight or flight“ – „kämpfen oder fliehen“ zitiert. Dieser, auf den ersten Blick profan wirkende Spruch, ist trotzdem in einer Auseinandersetzung mit den Wechselwirkungen von Rückzug und Ausgrenzung durchaus wert näher beleuchtet zu werden.

Folgend den Ansichten von Neurobiologen schalten sich in Fällen zunehmender Eskalation die archaischen Bereiche des menschlichen Gehirns ein. Diese kennen als Reaktion Angriff, Flucht oder Totstellen.² Viele Menschen scheuen sich im Falle von Irritationen, Kränkungen, Angriffen aber direkt in eine Konfrontation, einen Gegenangriff bzw. einen Kampf mit dem anderen zu begeben, zu „fighten“. Dies kann aus den verschiedensten Gründen und Motiven erfolgen. Der Umgang mit den Gefühlen von Zorn, Wut, Scham, Angst wird von Kind an erlernt. Verhaltensmuster werden etabliert, wobei sich diese gepaart mit Angst vor Abwertung, Ablehnung, Ausgrenzung immer wieder neu verstärken. Die Flucht in den Rückzug in einer ersten Reaktion ermöglicht, sich zunächst der unangenehmen bzw. verletzenden Situation zu entziehen. Er erlaubt, sich in Sicherheit zu begeben und sich mit den erfolgten Irritationen bzw. den erlittenen Kränkungen und Beschämungen in einem ersten Schritt selbst zu beschäftigen, sprichwörtlich die „eigenen Wunden zu lecken“. Der/die Betroffene versteckt sich, igelt sich ein, geht in den inneren Rückzug, erstarrt emotional und beginnt sich Masken aufzusetzen.³ Der Rückzug gibt dadurch die Möglichkeit sich in einer vermeintlich „sicheren“ Umgebung zu stärken, die Abwehr hochzufahren und Gegenangriffe zu planen. Er nimmt somit zunächst auch die Angst vor weiterer Beschämung und Verletzung, Ablehnung und Ausgrenzung. Dennoch ist er trügerisch. Bei näherer Betrachtung, insofern keine endgültige Trennung vom anderen eingeleitet

2 Schmidt C.(2013/2014): Schwelende Konflikte, ZEIT Wissen, Dossier Seite 58

3 Marks St.(2019): Scham die tabuisierte Emotion, Seiten 71ff.

wird, stellt der Rückzug keine Kapitulation oder Lösung dar, sondern ein Verstecken als Mittel zum Kampf – dem Kampf aus dem Hinterhalt. In diesem Kampf konzentriert sich in weiterer Folge die gesamte Energie und Aufmerksamkeit des/der im Rückzug befindlichen Betroffenen auf den Konflikt und auf die eigenen Gefühle. Dabei haben Betroffene die Tendenz, sich nur für jene Menschen zu öffnen und engere Beziehungen zuzulassen, wenn sie sich von dieser Unterstützung erhoffen bzw. erwarten. Dies birgt die Gefahr in den eigenen Standpunkten zu verharren, insbesondere in der Verachtung des Gegners festzufahren. Das eigene Verhalten wird zunehmend gerechtfertigt, das Verhalten der anderen als ungerecht abgewertet. Die Sensibilität im Umgang mit den vermeintlichen „Gegnern“ wird erhöht. Jedes Wort, jede Geste wird einer Deutung unterzogen, wobei das eigene Verhalten und der vorgenommene Rückzug mit dem unfairen und abwertenden Verhalten des Gegenübers gerechtfertigt werden. Aus dem Rückzug heraus entstehen gegenüber dem anderen Gefühle der Arroganz, des Grolls, des Zorns, des Trotz und der Wunsch auch diesen zu beschämen bzw. die eigene Kränkung und Beschämung zu rächen.

Der Rückzug erschwert damit dem Gegenüber die Situation zu interpretieren. Ist der Rückzug als Kapitulation bzw. Aufgabe zu verstehen oder als Kriegserklärung? Und mit welchen Gegenaktionen ist im letzten Fall zu rechnen? Oft liegt eine Grundirritation schon darin, dass die vom Betroffenen als Irritationen, Kränkungen, Angriffe verstandenen Aktionen des Gegenübers, von diesem gar nicht mit jener Intention vorgenommen wurden. Dem systemischen Denken ist immanent, dass alles was wir tun oder auch nicht tun beim anderen Wirkung entfaltet. Diese Wirkung ist von vielen Faktoren, letztlich auch vom Umstand abhängig, wie unser Tun von anderen aufgenommen und gedeutet wird, wobei wir darauf nur bedingt Einfluss haben oder dies steuern können. Oft haben Aktionen mit der besten Intention verheerende Wirkungen. Insofern das Missverständnis schon darin liegt, dass die Irritation, Kränkung bzw. Angriff nicht als solche wahrgenommen wird, wird der Rückzug des einen für den anderen nicht nachvollziehbar sein.

Wird vom Gegenüber die Irritation bzw. Kränkung bewusst als Angriff eingesetzt, entstehen dabei bereits Reaktionserwartungen (Gegenangriff, Anschreien, Streiten, etc...). Diese Erwartungen sehen jedoch den Rückzug als mögliche Verhaltensreaktion oft nicht vor. Der Rückzug kommt somit überraschend, ist unverständlich bzw. nicht nachvollziehbar und kann demnach vom Gegenüber nicht entsprechend gedeutet werden.

In allen Varianten, selbst wenn mit dem Rückzug gerechnet wird, hat dieser zur Folge, dass für das Gegenüber die weiteren Schritte des im Rückzug befindlichen nicht mehr vorhersehbar werden. Es tritt eine Phase von gegenseitiger Unsicherheit ein, in der das Deuten und Verstehen des Verhaltens des jeweils anderen schwierig wird. Das Verhalten des jeweils anderen wird als überzogen bzw. „nicht normal“ dargestellt. Der Rückzug des einen beschämt den anderen und dieser reagiert ebenso mit weiterer Kränkung und Beschämung. Aus diesem Unverständnis und der Unsicherheit heraus entsteht ein Kreislauf von gegenseitigem Rückzug und Ausgrenzung mit der sich immer mehr verfestigenden Auffassung, dass der andere unmöglich, böse, verachtend, unfair etc. und jedenfalls gegen einen ist. Der Rückzug wird als Kampfmittel eingesetzt. Der Krieg beginnt und setzt einen Kreislauf an Reaktionen und Wechselwirkungen in Gang, welcher sich durch das Verhalten aller teilnehmenden Parteien ständig selbst bedingt und je länger er andauert nur mehr schwer durchbrochen werden kann. Letztlich entstehen dysfunktionale Beziehungen. Diese schrauben sich immer weiter hoch, bis sie zum unaufgelösten Abbruch der Beziehungen führen können und bei allen Betroffenen Gefühle von Unverständnis, Ärger, Wut, Scham, aber auch durchaus nachwirkende Kränkungen und Verletzungen im eigenen Selbstwert hinterlassen.

Forschungsfrage

Welche Wirkungen kann Rückzug im Konflikt entfalten? Warum und wie kann sich Rückzug im Konflikt zum Teufelskreis und Beziehungskampf formieren? Und wie kann dieser durchbrochen werden?

Begriffsdefinitionen/Begriffserläuterungen

Nachfolgende Begriffsdefinitionen bzw. Begriffserläuterungen sollen dazu dienen, den systemischen und wissenschaftlichen, aber auch praktischen Zugang zur gegenständlichen Abschlussarbeit darzulegen. Sie gründen sich auf die zitierten Literaturstellen und wissenschaftlichen Ansätze sowie auf eigene Erkenntnisse, Erfahrungen und Begriffsbildungen, die bislang aus der Ausbildung und aus der praktischen Tätigkeit als Supervisorin/Coachin gewonnen wurden.

Supervision

Supervision ist eine berufsbezogene Beratungsform, die im beruflichen Kontext durch den „Blick von außen“ begleitet und unterstützt. Die Perspektiven der Supervisor_innen sollen erweitert bzw. verändert werden. Die Themen und Ziele werden individuell angepasst, weitere Handlungsspielräume werden erkennbar gemacht und eröffnet.

Coaching

Coaching bietet eine strukturierte Beratung, die sich an den Ressourcen der beteiligten Personen sowie den vorliegenden Systemzusammenhängen orientiert und die Entwicklung eigener Lösungen begleitet.

1.3.3 Systemischer Ansatz

Der systemische Ansatz orientiert sich an den Grundprinzipien der „Wiener Schule“ systemischen Denkens⁴ und lässt sich grob zusammenfassen, dass

er sich auf die beobachteten Interaktionssysteme konzentriert;

die Grenzen dieser Interaktionssysteme von dem definiert und beschrieben werden, der sich gerade mit ihnen befasst,

die Interaktionssysteme aus Handlungen bestehen, die sich gegenseitig zirkulär bedingen und in Wechselwirkung stehen: jede Handlung hat Wirkung auf ihre Umgebung, diese reagiert auf die Wirkung, handelt entsprechend und wirkt damit zurück, ein Kreislauf entsteht;

4 Vgl. www.asys.ac.at/systemisch-denken-und-handeln/ (abgerufen am 30.9.2021).

der Begriff der Kommunikation im Watzlawickischen Sinn weit zu fassen ist, „man kann nicht nicht kommunizieren“.⁵

1.3.4 Autopoiesis

„Wir erzeugen die Welt in der wir leben, buchstäblich dadurch, dass wir sie leben“ (Humberto R. Maturana)

Der Begriff der „Autopoiesis“ beruht auf dem gemeinsamen Buch der chilenischen Biologen Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela „Der Baum der Erkenntnis“. In der Autopoiesis geht es u.a. um den Menschen als biologisches, lebendes System, das von seiner Umwelt abgeschlossen ist und sich selbst bzw. seine Systemelemente durch „Selbsttun“ bzw. „Selbstgestaltung“ immer wieder neu erzeugt bzw. strukturiert. Grundsätzlich gibt es für die Umwelt keine Möglichkeit, von außen zielgerichtet auf diese Prozesse des Systems zuzugreifen. Eine System- bzw. Strukturveränderung kann dabei nur aus dem System selbst heraus erfolgen. Dabei bestimmt aber das System selbst wie es mit seiner Umwelt in Kontakt tritt und welche Grenzen es festlegt. Für die Interaktion mit der Umwelt verwendet es eine Art Input/Output-Beziehung und reagiert auf deren Einflüsse. Angesichts dieser Selbstorganisation kann sich das System durchaus auch spontan anpassen und entsprechende Reaktionsstrategien entwickeln.⁶ Als ein solches autopoietisches System konstruiert der Mensch sich seine Wirklichkeit buchstäblich selbst, indem er sich diese im Laufe seines Lebens über seine Erfahrungen erschafft, erarbeitet und für ihn passend macht. In der der Supervision bzw. im Coaching ist die des_der Einzelnen geschaffene Wirklichkeit auch zunächst anzuerkennen. Tatsächlich erfährt man als Supervisor_in und Coach_in aus den Erzählungen der Klient_innen auch nur deren Auffassung der Wirklichkeit. Dadurch, dass die Klient_innen mit dem_der Supervisor_in bzw. dem_der Coach_in in Kontakt tritt und interagiert, beginnt bereits eine Beeinflussung ihrer Wirklichkeitsauffassung aber auch jener des_der Supervisor_in bzw. des_der Coach_in.

5 Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D.(2017): Menschliche Kommunikation, Seite 58.

6 Von Schlippe A., Schweitzer J.(2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Seiten 111-114.

Gruppendynamischer Ansatz und das rangdynamische Positionsmodell nach Raoul Schindler

Nach Raoul Schindler wird „Gruppe“ als psychologisches Phänomen verstanden, das sich unter bestimmten Bedingungen zwischen einer Mehrzahl von Menschen herstellt, wenn sich diese gegenüber einem gemeinsamen Ziel und einer Aktion zusammenschließen. Zum Wesen der Gruppe gehört, dass in ihr das Gefühl der Gemeinsamkeit vorherrscht. Die Gemeinsamkeit liegt dabei im Verfolgen einer Aufgabe bzw. eines gemeinsamen Ziels.⁷ Daraus folgt, dass jede Gruppe ihren eigenen Stil und ihre eigenen Gesetze, Normen und Tabus für den Umgang miteinander und auch den Umgang mit ihrer Umwelt entwickelt.

Nach Oliver König und Karl Schattenhofer wird in weiterer Definition die Gruppe als ein autonomes soziales System beschrieben, das nicht direkt von außen steuerbar ist. Man kann nie eindeutig voraussagen, wie ein bestimmter Einfluss von außen wirkt bzw. wie die Gruppe darauf reagieren wird. Die Gruppe ist als soziales System durch das Prinzip der Rückbezüglichkeit bzw. der Selbstreferenzialität gekennzeichnet, d.h. die Ordnung und Ausrichtung in einer Gruppe sind jeweils auf neu ablaufende wechselseitige Abstimmungsprozesse zurückzuführen.⁸

Raoul Schindler stellt die Rangstruktur in der Gruppe in folgender soziodynamischer Grundformel dar:

die Alpha-Position ist die Position des Initiativträgers der Gruppe. Sie löst die Richtung der Bewegung der Gruppe in der Auseinandersetzung mit dem Gegenüber der Gruppe (G) aus und hat die Anerkennung durch die Gruppenmitglieder (Gammas). Sie führt die Gruppe und tritt aktiv für die Erreichung der Ziele der Gruppe ein.

in der Gamma-Position finden sich alle Gruppenmitglieder, die sich mit der Führung durch die Alpha-Position identifizieren. Sie unterstützen die Alpha-Position und folgen ihr.

die Omega-Position ist jene, die sich zurückhält und sich nur widerwillig und zögerlich der

Initiative der Alpha-Position anschließt bzw. mitmacht. Sie hinterfragt die Alpha-Position, provoziert dadurch die Gamma-Positionen und wird als lästig bzw. bedrohlich empfunden. Nach Oliver König und Karl Schattenhofer verkörpert sie „das abzuwehrende, das sowohl verunsichernde wie auch faszinierende Gegenüber in der Gruppe“.⁹

die Beta-Position stellt die persönlich unabhängige, fachlich, beratende Rolle in der Gruppe dar. Sie genießt die fachliche Anerkennung durch die Alpha-Position, ist aber nicht direkt in den Konflikt zwischen Alpha und Omega involviert.

Das Modell nach Raoul Schindler dient dazu, Verhaltensweisen und Aktionen Einzelner unter dem Hintergrund ihrer Rolle bzw. Position in der Gruppe interpretieren zu können. Es ist als dynamisches Modell zu verstehen, in dem die Positionen nicht dauerhaft von denselben Personen besetzt sind bzw. besetzt sein müssen, sondern situationsabhängig wechseln können.¹⁰

Konflikt aus systemischer Sicht

Damit sich ein (soziales) System, sei es eine Person oder eine Gruppe von Personen erhalten kann, ist die Unterscheidung „dazugehörig“ oder „nicht dazugehörig“ ein wesentlicher konstituierender Faktor. Um seine Existenz erhalten zu können, muss das System auf bestimmte Elemente, die als „nicht dazugehörig“ klassifiziert werden, d.h. nicht vereinbare Ziele, Interessen, Bedürfnisse, Werthaltungen mit Ausschluss reagieren. Der Umgang mit derart ausgeschlossenen Elementen kann von Ignorieren bis Umwandeln, von Hinausdrängen bis zum Zerstören reichen. Der Ausschluss löst wiederum Wechselwirkungen aus, die Spannungen erzeugen und letztlich in der Interaktion zu Streit, Konflikt, Kampf führen können.

Das vermeintlich „Böse“ liegt dabei nicht in den handelnden Personen bzw. Systemen selbst, sondern im Austausch und in der sich bedingenden Wechselwirkung von Verhalten und Interaktionen.¹¹ Diese lösen bei den Akteuren Gefühle von Zorn, Wut, Kränkung, Scham bzw.

7 Schindler R.(2016): Das lebendige Gefüge der Gruppe, Ausgewählte Schriften, Seiten 171f.

8 König,O.,Schattenhofer K.(2018): Einführung in die Gruppendynamik, Seiten 19f.

9 König.O., Schattenhofer K.(2018): Einführung in die Gruppendynamik, Seite 52.

10 Ebd., Seite 52.

11 Milowiz W. (2009): Teufelskreis und Lebensweg: Systemisch Denken im sozialen Feld, Seite 55.

Trauer aus, welche das Verhalten und die Interaktionen beeinflussen.

Der Konflikt entsteht, indem eine Position (ein Wunsch, eine Sichtweise, eine Handlungsanweisung, eine Bewertung, ein Bedürfnis, etc...) verneint wird und diese Negation ihrerseits wieder verneint wird. Auf diese Weise entsteht auf beiden Seiten eine sich mal länger mal kürzer dauernde gegenseitige Negation, die Negation der Negation, im Sinne eines autopoietischen Systems. Damit umspannt der Konflikt psychisch einen Denk- und Fühlprozess und sozial einen Kommunikationsprozess, der die gesamte Aufmerksamkeit auf das Konflikthema zieht und so lange dauert, bis er durch eine Entscheidung zum Schluss kommt. Diese Entscheidung kann bewusst erfolgen, indem beide Seiten den Konflikt nicht mehr am Leben erhalten wollen und auf eine Lösung drängen. Er kann aber auch unbewusst erfolgen, indem beide Seiten keine Freude bzw. kein Interesse mehr daran finden ihn zu führen.¹²

Der amerikanische Soziologe Lewis Coser unterteilt in »unechte Konflikte«, welche allein der »Spannungsentladung« dienen und »echten Konflikten«, die soziale Systeme fit für die Zukunft machen. Laut dem deutsch-britischen Soziologen Ralf Dahrendorf geht es in echten Konflikten immer um etwas. Die Streitenden trachten dabei danach ihre Interessen durchzusetzen und ihre Grenzen zu verteidigen. Sie verfolgen ein konkretes Ziel. Er beschreibt „echte Konflikte“ als Machtkämpfe. Die Streitenden wollen zumeist ihre Beziehungen, ihre Umwelt, die Gesellschaft verändern.¹³

Friedrich Glasl prägt den Begriff des „sozialen Konflikts“ und definiert ihn als „Interaktion zwischen Aktoren, wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung

durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“¹⁴

Glasl beschreibt den „sozialen Konflikt“ dahingehend, dass eine Interaktion zwischen den Akteur_innen besteht, wobei zumindest von einem der Akteur_innen die Unvereinbarkeit erlebt und danach auch subjektiv gehandelt wird. Hierbei tritt in weiterer Folge ein entsprechendes Realisierungshandeln ein. Die Unvereinbarkeit muss sich auch im Gefühls- und Willensleben zeigen, sodass sich zumindest eine Partei beeinträchtigt fühlt, die Gründe dafür der anderen Partei zuschreibt und sie diese in weiterer Folge unwirksam machen will.¹⁵ Auf Basis dieser Definition entwickelt Glasl das „9 -Stufenmodell der Eskalation“. In den ersten drei Eskalationsstufen haben die Akteur_innen noch das Gefühl, dass sie kooperieren und den Konflikt mit einem beiderseitig annehmbaren Ergebnis lösen können („Win-win-Situationen“). Die Stufen vier bis sechs stellen bereits „Win-lose-Situationen“ dar, der Konflikt ist bereits mit einem Gesichtsverlust für zumindest einen der Akteur_innen verbunden. Die letzten Stufen sieben bis neun beschreibt Glasl als „Lose-lose-Situationen“, in denen es nur mehr darum geht, den jeweils anderen zu vernichten, schlimmstenfalls gemeinsam in den Abgrund zu gehen. Konflikte der letzten Stufen enden zumeist nur mit Verlusten auf beiden Seiten.¹⁶

Methoden

In dieser Arbeit soll die Problematik der Wirkung von Rückzug auf Beziehungen und der mögliche Ausstieg aus verschiedenen Perspektiven und Situationen heraus dargestellt werden. In den ersten beiden Fällen wird dies aus Sicht der im Rückzug betroffenen Personen und im dritten Fall aus Sicht einer Gruppe, die mit dem beginnenden Rückzug eines ihrer Mitglieder konfrontiert ist, erläutert. Die Darstellungen basieren auf den Abläufen in den jeweiligen Coaching- und Supervisionsabläufen.

Aufbau der Arbeit

Die Arbeit zeigt zunächst die praktischen Problemstellungen, die Methoden und die Entwick-

12 Fritz B. Simon(2018): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, Seiten 11f.

13 Schmidt C.(2013/2014): Schwelende Konflikte, ZEIT Wissen, Dossier Seite 56.

14 Glasl F.(2020): Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, Seite 17.

15 Ebd.: Seite 17.

16 Glasl F.(2020): Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, Seiten 243ff.

lungen bezugnehmend auf Rückzug, Ausgrenzung und die Entstehung von Außenseiterrollen in drei konkreten Fallbeispielen aus der Supervisionspraxis. Sodann wird anhand dieser Fallbeispiele analysiert, welche Gemeinsamkeiten bzw. welche Unterschiede in Bezug auf die Wechselwirkungen von Rückzug festzustellen waren und welche Interventionsansätze konkret angewendet wurden. Zuletzt wird zusammenfassend dargestellt, welche Schlüsse aus den Darstellungen gezogen werden können.

Die Gliederung erfolgt nach den Kriterien:

1. Einleitung
2. die Fallvignetten
3. die Analyse der 3 Fallvignetten
4. die Zusammenfassung und Conclusio

Die Fallvignetten

[Fallvignette 1 – „Alle anderen sind im Unrecht, ich im Recht“](#)

Der Fall

Die Klientin, Frau B. war, als sie zu mir ins Coaching kam, rund 50 Jahre alt. Wir lernten uns bereits zuvor über das Cross Mentoring Programm des Bundes kennen, in dem ich auch als Mentorin tätig bin. Frau B war Mentee. Sie arbeitete als Referatsleiterin in einem Bundesministerium. Inhaltlich war sie für die Erstellung von Berechnungen und bezughabender Excel Dateien zwecks Darstellung der erforderlichen Ausstattungen anderer Abteilungen und Referate zuständig.

Sie war eine attraktive Frau, bei der mir dennoch zunächst ihre verhärteten Gesichtszüge auffielen. Wenn sie sprach, hörten sich auch zusammenhängende Sätze abgehackt und hart an. Die Sprachmelodie wurde weicher, wenn sie über persönliche Dinge wie etwa ihre Hobbies oder ihre Familie sprach und verhärtete sich oft in wenigen Sekunden sobald ihre berufliche Tätigkeit bzw. das Kollegenteam Thema wurden. Dies vermittelte mir den Eindruck von Unsicherheit, weil die Sätze durch diese Art des Sprechens nicht authentisch, sondern aufgesetzt wirkten. Andererseits betonte sie immer wieder, dass sie klare Standpunkte habe und diese auch zu vertreten wisse. Diese ambivalenten Signale verwirrten mich anfangs.

Sie erzählte, sich zu einem Coaching entschlossen zu haben, weil „es ihr nicht gut gehe“. Sie habe erkannt, dass sie in den letzten Monaten sowohl den Kontakt zu ihren Kolleg_innen als auch jenen zu Freunden abgebrochen bzw. diese zunehmend gemieden habe. Sie habe sich bis auf ihre engste Familie von allen zurückgezogen und wolle dies wieder ändern, wisse aber nicht, wie.

Bereits im Eingangsgespräch beschrieb sie sich als jemand, der gut mit Zahlen, aber schlecht mit Worten umgehen könne. Es falle ihr schwer, vor anderen Personen zu sprechen. Deswegen sei sie nicht schlagfertig und habe demnach oft Probleme, sich zu erklären.

Die Situation in ihrem Team schilderte sie sichtlich emotional betroffen. Sie werde vom restlichen Team nicht anerkannt, sondern geradezu ausgeschlossen. Früher sei das Team harmonisch gewesen, alle hätten gut zusammengearbeitet. Jetzt gebe es keinen Zusammenhalt mehr, nur mehr Konkurrenz. Sie habe ein Problem mit einer anderen Kollegin gehabt, welche sie auch in ihrer Anwesenheit vor den anderen Kolleg_innen stets angegriffen und schlecht gemacht habe. Sie habe immer versucht, diese Angriffe zu ignorieren bzw. habe sich zunehmend zurückgezogen um mit dieser Kollegin bis auf den notwendig erforderlichen fachlichen Austausch keine weiteren Berührungspunkte mehr zu haben. Trotzdem habe diese Kollegin jede Gelegenheit genützt, sie weiterhin sowohl persönlich anzugreifen, als auch ihre fachliche Kompetenz zu untergraben. Das habe sie sich natürlich nicht gefallen lassen. Sie sei zwar stets sachlich geblieben, habe dennoch auf die Fehler der Kollegin, sowohl vor dem Abteilungsleiter als auch den anderen involvierten Kollegen hingewiesen. In weiterer Folge sei für sie die Situation immer schlimmer geworden. Obwohl sie sich ohnehin schon weitgehend vom gesamten Team zurückgezogen habe, habe Sie das Gefühl gehabt, dass die anderen Kolleg_innen, insbesondere der Abteilungsleiter und dessen Stellvertreter von der Kollegin weiterhin aufgehetzt würden. Aufgrund der örtlichen Verhältnisse im Büro sei der Rückzug bislang einfach gewesen, weil sie mit einigen wenigen Kollegen im ersten Stock des Gebäudes in einem eigenen Zimmer arbeite. Der Großteil des Teams, der Abteilungsleiter

und dessen Stellvertreter und auch besagte Kollegin hätten die Büros im Erdgeschoss. Auch der Sozialraum, in dem in der Früh zumeist gemeinsam Kaffee getrunken und das Mittagessen gemeinsam gegessen werde, befände sich im Erdgeschoß. In den letzten Monaten sei ihr Rückzug so weit gegangen, dass sie das Erdgeschoß bis auf dienstlich notwendige Besprechungen weitgehend gemieden habe. Sie habe zuletzt nur mehr alleine in ihrem Büro gegessen und sich nur mehr selten mit einer Kollegin zum Kaffee getroffen. Diese sei eigentlich die letzte verbliebene Person im Team, mit der sie sich nach wie vor hin und wieder treffe und auch gut verstehe. Sie habe dennoch das Gefühl, dass auch diese Kollegin nicht ehrlich zu ihr sei und irgendwie zwischen den Fronten stehe. Zwischenzeitlich sei die verfeindete Kollegin in eine andere Abteilung gewechselt. Sie wisse aber, dass diese noch immer im engen Kontakt vor allem mit dem Stellvertreter des Abteilungsleiters stehe und noch immer gegen sie intrigiere. Auf meine Nachfrage, woher sie dies „wisse“, ob es eine konkrete Situation bzw. Wahrnehmungen dazu gegeben habe, antwortete Frau B. sie „wisse“ dies einfach so, weil diese Kollegin so eine sei, diese könne einfach keine Ruhe geben.

Sie beendete die Schilderungen ihrer beruflichen Situation mit dem für mich nachhaltig in Erinnerung gebliebenen Satz: „Wissen Sie, wenn ich in meinem Büro sterben würde, es würde keinem auffallen.“

Diese berufliche Situation habe dazu geführt, dass sie sich mittlerweile auch privat von Freunden zurückgezogen habe.

Methoden und Entwicklung

Aufbau von Vertrauen durch Normalisieren, aktives Zuhören und positive Konnotation

Bereits im Verlauf des Erstgesprächs betonte Frau B immer wieder, wie schwer es ihr falle mit anderen Personen in Kontakt zu kommen. Schon der Entschluss in das Cross Mentoring Programm des Bundes einzusteigen sei ihr sehr schwer gefallen, weil sie Angst davor gehabt habe, sich als 50-jährige in Mitten der viel jüngeren Mentees zu blamieren und keinen Anschluss zu finden. Ich sei ihr im Eingangsgespräch einladend und offen entgegen gekommen und deswegen habe sie sich für das

weitergehende Coaching entschieden. Es gehe ihr nicht gut und sie sehe selbst, dass sie etwas unternehmen und wieder mit anderen in Kontakt gehen müsse.

Ich nahm bei Frau B. von Beginn an viel emotionale Betroffenheit über ihre Situation wahr, darunter u.a. auch Scham und Unsicherheit über ihr eigenes Auftreten. Sie kritisierte sich selbst immer wieder für ihre vermeintliche Unfähigkeit verbal eloquent reden zu können. Offenbar hatte schon im ersten Kurzgespräch die positive Konnotation und das Lob von mir, sich dem Mentoringprozess zu stellen, die Wirkung gehabt, dass sie sich bei der Schilderung ihrer Situation nicht sofort wieder beschämt und unsicher fühlte, sondern eine Basis sah, sich öffnen zu können.

In den Folgeeinheiten fiel mir auf, dass sie auf meine Eingangsfrage am Beginn der Einheiten, wie es ihr denn gehe, stets mit einer ausufernden Schilderung der Situation im Büro begann, aber nie formulierte, ob es ihr gut oder schlecht gehe bzw. wie sie sich gerade fühle. Auf ihre Befindlichkeiten bzw. ihre Gefühle in den geschilderten Situationen ging sie gar nicht ein. Es gab zwar immer wieder kurze Sequenzen in denen sich öffnete und Ansätze zeigte, über ihre Gefühle zu sprechen. Dies war jedoch zumeist gefolgt von einem weiteren Verschließen und einem Bemühen meine Aufmerksamkeit von ihr weg auf ihre Kollegen zu lenken.

Daher befasste ich mich in den ersten Einheiten vertieft damit, das anfängliche Zutrauen von Frau B. in mich in ein arbeitsfähiges Vertrauen zu entwickeln. Ich begann damit ihre Bereitschaft, das Coaching machen zu wollen, gepaart mit ihrer Erkenntnis, an der Situation etwas ändern zu wollen, wiederholt positiv anerkennend zu betonen. Wir besprachen die Rahmenbedingungen des Coachings und vereinbarten, dass sie damit einen Raum habe, in dem sie offen über ihre Sorgen, Ängste, Probleme reden könne. Ich ließ ihr viel Zeit über sich zu sprechen und animierte sie auch immer wieder dazu. Einerseits um sie besser kennen zu lernen. Aber auch um ihr zu zeigen, dass ich sie als Person und auch ihre Probleme ernst nahm, sie weder als schwierig bzw. „nicht normal“ sah und sie sich für ihre Situation keineswegs schämen müsse. Zur Darstellung ihrer beruflichen Situation und auch um diese ein wenig zu objektivieren, trug

ich ihr auf, Organigramme bzw. Aufstellungen der Funktionen und Rollen ihrer Kollegen in ihrer Abteilung zeichnen. Ein Organigramm sollte die formelle Funktions- und Aufgabenteilung (Hierarchien etc...) darstellen. Eines sollte sie so verfassen, wie sie die tatsächlichen Rollenverteilungen sah. Letztlich stellte sie sechs verschiedene Organigramme bzw. Aufstellungen der Beziehungen zu ihren Kollegen, auch berücksichtigend informelle Situationen beim Kaffee oder beim Mittagessen und die An- bzw. die Abwesenheit der „verfeindeten“ Kollegin her. Ich lobte sie für diese ausführlichen Darstellungen und die verschiedenen Perspektiven, die sie beim Erstellen der Organigramme eingenommen hatte. Dabei gestand sie mir, dass sie das Verfassen der Aufstellungen aus den verschiedenen Blickwinkeln entlastend erlebt habe. Ich hatte den Eindruck, dass ihr durch das Aufzeichnen der Hierarchien, der Stellungen und Kontakte im Team gelang, ihre emotional klagende Rolle zu verlassen. Beim Beschreiben der Organigramme und Aufstellungen fragte ich sie auch immer wieder nach den Beziehungen zu den einzelnen Kolleg_innen bzw. zum Abteilungsleiter und zum Stellvertreter und mit welchen Gefühlen, sie diesen auch bezugnehmend auf die verschiedenen dargestellten Situationen gegenüberstehe. Ich kommentierte ihre Aussagen dazu wenig, sondern hörte interessiert zu und paraphrasierte ihre Erzählungen. Sie genoss diese auf sie konzentrierte Aufmerksamkeit, was sich für mich auch dadurch äußerte, dass ihre Sprachmelodie bei beruflichen Themen zunehmend an Härte verlor, weicher und flüssiger wurde.

Ein weiteres Thema, das Frau B wiederholt ansprach, war, dass sie ihrem Abteilungsleiter und dessen Stellvertreter nicht vertraue. Sie beschrieb sich in diesen Situationen als unsicher und persönlich abgewertet. Beide seien durch die Kollegin ihr gegenüber negativ beeinflusst worden. Es fanden ihr gegenüber auch kränkende und beschämende Äußerungen statt. Sie glaube, diese hätten ein falsches Bild von ihr, aber sie wisse auch nicht, wie sie dieses richtig stellen könne. Deswegen ziehe sie sich in ihr Büro zurück, da fühle sie sich sicher. Mir erschien dieser Rückzug wie ein Verstecken und Einigeln als Schutz vor weiteren Kränkungen. Wir besprachen in weiterer Folge als Beispiele

einzelne Aussagen der beiden bzw. Situationen, die Frau B diesen Eindruck vermitteln würden. Auch bei diesen Schilderungen wurde Frau B zunehmend offener, was ihre eigene Position und Rolle betraf. Dies hatte auf mich die Wirkung, dass sie mir gegenüber nicht mehr so beschämt war. Ich versuchte ihren Rückzug als nichts Außergewöhnliches darzustellen, sondern ihr zu vermitteln, dass es im ersten Schritt durchaus „normal“ sei, sich in dieser Situation von ihren Kolleg_innen zurückgezogen zu haben.

Nachdem ich nach den ersten Einheiten den Eindruck hatte, bereits eine arbeitsfähige Vertrauensbasis mit ihr aufgebaut zu haben, ersuchte ich sie um ein Feedback zum bisherigen Verlauf des Coachings. Sie antwortete mir, dass sie die Einheiten mit mir „genießen“ würde, weil sie sich endlich mit jemandem aussprechen könne, jemanden habe, dem sie alles erzählen könne. Sie komme sich nie dumm vor, sondern fühle sich sicher und von mir auch bestärkt ihre Sichtweisen frei erzählen zu können. Ich lobte sie dafür, dass sie mittlerweile so offen mit mir sprechen könne und sich auch so intensiv mit ihren Themen beschäftige. Diese Situation nutzte ich um unsere Arbeitssituation nochmal anzusprechen. Dabei ging ich darauf ein, dass es im Rahmen des weiteren Coachings durchaus auch sein könne, dass ich womöglich auch Kommentare und Anregungen machen könne, die Frau B irritieren oder auch eventuell kränken könnten. Ich bat sie daher darum, mir in diesen Situationen sofort zu sagen, wenn sie etwas nicht verstehe, ich sie irritiere oder gar kränke oder sie einfach nicht meiner Meinung sei. Dies sei auch eine gute Übung empfundene Irritationen bzw. Kränkungen in anderen Situationen ansprechen zu lernen. Sie reagierte darauf entspannt und erklärte sich damit einverstanden.

Das positive Konnotieren der Fortschritte die Frau B im weiteren Verlauf des Coachings machte, blieb im gesamten Coachingverlauf ein wesentlicher Bestandteil.

Bei Frau B hatte ich den Eindruck, dass sie schon lange keine Wertschätzung mehr erfahren hatte. Jedes Kompliment von mir und jeder Hinweis, was sie schon alles geschafft habe und, dass sie trotz der schwierigen Situation noch immer die Stärke hatte, an ihrem Job festzuhalten und nicht zu kündigen (obwohl sie finanziell abgesi-

chert war) schien von ihr regelrecht aufgesogen zu werden. Auch wenn sie mein Lob über ihre Fortschritte und ihre Erfolge nach außen hin als nicht so bedeutend und „eh ganz normal“ abtat, hatte ich den Eindruck, dass sie sich im Inneren nach genau dieser Art von Bestätigung gesehnt hatte und weiterhin sehnte. Die positive Konnotation half wesentlich dabei, dass Frau B's Vertrauen zu mir weiter stieg. Ich hatte den Eindruck, dass sie durch die erlittenen Kränkungen und Beschämungen im Verlauf ihres Rückzugs ihre eigenen Stärken aus den Augen verloren hatte. Das Lob und die Komplimente halfen, diese auch für sie wieder sichtbar zu machen und ihr mitzugeben, sich diese auch zukünftig immer wieder hochzuhalten.

Erweiterung der Perspektiven

In den Schilderungen der Teamsituation durch Frau B fiel mir wiederholt auf, dass sie ihre Annahmen als unumstößliche Tatsachen darstellte. Laut Frau B habe sich das restliche Team ihr gegenüber völlig unangebracht verhalten. Es werde ihr Unrecht getan und sie könne niemandem mehr trauen. In diesen Ansichten war sie derart verfestigt, sodass meine Versuche, diese Sichtweisen durch andere mögliche Perspektiven aufzubrechen, anfänglich nur wenig Erfolg hatten. Sie wollte zwar die Situation verändern, das müsse aber bedeuten, dass die anderen aufhörten ihr Unrecht zu tun.

In einer ersten Phase versuchte ich einen Perspektivenwechsel einzuleiten, indem ich ihr in ihren Schilderungen auch andere Sichtweisen und Annahmen anbot. Zum Beispiel brachte sie immer wieder zur Sprache, dass die verfeindete Kollegin, obwohl sie in eine andere Abteilung gewechselt hatte, sich noch immer mit dem Abteilungsstellvertreter treffe und diese sie dabei auch immer noch schlecht machen würden. Auch mit dem Abteilungsleiter habe die ehemalige Kollegin noch Kontakt und intrigiere gegen sie. Ich fragte nach, woher sie zu wissen glaube, dass die Kollegin bei diesen Treffen gegen sie intrigiere. Sie meinte, das sei „eben so“, diese Kollegin sei „so ein Mensch“. Ich fragte sie, ob in der Vergangenheit jemand dabei gewesen sei und ihr über den Inhalt dieser Gespräche berichtet habe. Sie verneinte, beharrte aber darauf, dass es einen Grund geben müsse, warum sich die genannten Per-

sonen treffen würden und dieser Grund sei sicher auch sie. Ich meinte dazu, dass auch die Möglichkeit bestehe, dass die genannten Personen bei den Mittagessen gar nicht über sie sprechen, sondern andere Themen haben könnten. Diese Perspektive irritierte sie offenbar und sie meinte, das könne womöglich auch sein, aber sie werde sicher auch schlecht gemacht, ihren Kolleg_innen sei nicht zu trauen. Ich versuchte auch die Schilderungen der Rolle und des Verhaltens des Abteilungsleiters etwas näher zu beleuchten und Frau B andere Sichtweisen als Begründung für sein Verhalten anzubieten. Jedoch konnte sie das wenig annehmen. Sie verharrte zunehmend darin sich zu beklagen, dass sie keinen Anschluss finde und von den anderen Kolleg_innen abwertend behandelt werde. Obwohl sie zwar immer betonte sich auch ändern zu wollen, war sie möglichen anderen Sichtweisen und Perspektiven nur wenig zugänglich. Insbesondere ihre eigene Rolle, ihre Wirkung auf die anderen, bzw. die Wirkung ihres Rückzuges, konnte Frau B nur schwer einordnen.

Für mich stellte sich die Frage, ob sie sich mit der Rolle der „armen“ Ausgestoßenen im Rückzug nicht bereits zu sehr identifiziert hatte und die Ausgrenzung durch das Team nicht bereits so sehr fortgeschritten war, dass eine Rückkehr nicht mehr möglich wäre. Aus den bisherigen Aussagen von Frau B war jedoch klar, dass sie ihren Job nicht aufgeben wollte.

Interne Umstrukturierungen im Kollegenteam veränderten sodann die Situation von außen. Im Team von Frau B verblieben aber der Abteilungsleiter, dessen Stellvertreter und drei Kolleg_innen (eine Sekretärin des Abteilungsleiters, ein Referatsleiter und eine Referentin). Der Abteilungsleiter war jedoch auch bereits am Absprung und sein Stellvertreter sollte sein Nachfolger werden. Dennoch war es Frau B noch immer nicht möglich, mit Ausnahme der erforderlichen Arbeitsbesprechungen wieder an gemeinsamen Kaffees oder an Mittagessen teilzunehmen. Sie schilderte auch, mit dem anderen Referatsleiter nicht „klar zu kommen“. Dieser tue immer so, als sei er in allem der Beste und greife sie ungerechtfertigt an. Sie verharrte damit weiterhin in ihren Sichtweisen

Ich erinnerte mich daran im Roman von Christoph THOMA „Kuhschwanzziehen“¹⁷ darüber gelesen zu haben, wie der Hauptakteur des Romans und ein Bauer, als dessen Kuh nicht in den Stall gehen wollte, diese nicht hineinzogen, sondern der Bauer statt dessen die Kuh am Schwanz in die entgegengesetzte Richtung zog, was die störrische Kuh dazu veranlasste, in die Gegenrichtung nämlich in Richtung des Stalls zu ziehen und als der Bauer den Schwanz losließ, in den Stall zu laufen. Diese Geschichte und der Leitsatz aus der lösungsfokussierten Kurztherapie „wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas anderes probieren“¹⁸ brachten mich auf die Idee, Frau B mithilfe der Aufstellung am Systembrett ihre Situation mit dem Team zunächst plastisch vor Augen zu führen. Ich ersuchte sie die Beziehungen der Kolleg_innen zueinander und ihre Beziehung zu diesen auf dem Systembrett mit Holzfiguren darzustellen. Dabei stellte sie die Kolleg_innen, den Abteilungsleiter, dessen Stellvertreter, deren Sekretärin, den anderen Referatsleiter und dessen Referentin sehr nah, wie in einem Kreis, zueinander. Sie selbst stellte sie nach außen, so als würde sie nicht dazu gehören sondern nur zusehen. Auf die Frage wie diese Aufstellung auf sie wirke, meinte sie, dass diese beklemmend auf sie wirke. Aber es sei so und das sei auch gut so. Ich ersuchte sie ihre Figur so zu bewegen, dass die Situation nicht mehr so beklemmend auf sie wirke. Sie rückte sich selbst etwas näher, bemerkte dazu aber selbst, dass für sie in dem aufgestellten Kolleg_innenkreis eigentlich gar kein Platz sei, näher bzw. dazu zu rücken. Meine Frage, ob sie denn gerne näher oder dazwischen hinein rücken wolle, aber nur keinen Platz finde, verneinte sie. Das sei ihr zu nah, sie wolle gar nicht so nah sein. Außerdem würde das bedeuten, dass sie sich aktiv hineindrängen bzw. die anderen ersuchen müsse, sie wieder einzulassen und das schließe sie derzeit aus. Sie machte sich ein Foto der Aufstellung. In der Folgeeinheit besprachen wir nochmalig die Aufstellungssituation und was davon bei ihr nachgewirkt habe. Sie gestand zu, dass ihr die Aufstellung die extreme Situation deutlich

17 Thoma Ch.(2011): Kuhschwanzziehen, Seiten 114-115.

18 De Shazer St., Dolan Y. (2008); Mehr als ein Wunder lösungsfokussierte Kurztherapie heute, Seite 23.

vor Augen geführt habe, dass sie aber auch selbst mehr Nähe nicht wolle. Sie thematisierte nunmehr erstmalig auch einen allfälligen Jobwechsel, wobei dieser für sie finanziell aber womöglich nachteilig sein könnte.

Mein Eindruck war, dass die Aufstellung der Situation und die Aufforderung, dass sie nur ihre Figur bewegen dürfe, um sich dem Team anzunähern, dazu führte, dass sie erstmals aktiv erkannte, dass sie sich gar nicht bewegen wollte und dem Team auch gar nicht näher kommen wollte. Ich bestätigte sie darin, dass, wenn sie keine Möglichkeit sehe, sich dem Team zu nähern, das dann auch „gut so“ sei. Offenbar stellte aber genau diese Aussage das Ziehen am Schwanz in der Geschichte dar, denn ab dieser Einheit begann Frau B von selbst ihre Ansichten und Standpunkte zu hinterfragen und auch andere Perspektiven zuzulassen. Dies zeigte sich für mich darin, dass sie mir u.a. schilderte, dass der Abteilungsleiter sie zu einem Meeting mit dem Sektionschef mitgenommen habe. Sie sei sich sicher, dass er dies nur deswegen gemacht habe, um sich vor dem Sektionschef abzusichern und sich nur „abputzen“ wolle. Noch bevor ich etwas dazu sagen konnte, berichtete sie sich und meinte, es könne schon auch sein, dass er sie aufgrund ihrer präzisen Berechnungen und ihrer Kompetenz auch schätze und sie deswegen gebraucht habe.

Für mich überraschend erzählte sie mir in weiterer Folge, dass sie in den letzten Wochen wieder angefangen habe, vereinzelt in der Früh zum Kaffee zu gehen, um vor allem mit der Sekretärin des Abteilungsleiters wieder mehr in Kontakt zu sein. Dabei plaudere sie auch mit dem Abteilungsleiter und dessen Stellvertreter und ziehe sich nicht gleich in ihr Büro zurück. Sie habe sich auch entschlossen zur Weihnachtsfeier zu gehen, was für sie zunächst eine sehr schwierige Entscheidung gewesen sei. Als Grund für die Annäherung gab sie an, dass sie das Gefühl habe, sonst Informationen auch bezüglich der weiteren Umstrukturierung zu verpassen. Offenbar sei der Abteilungsleiter am Absprung, das sehe sie problematisch, weil der Stellvertreter sich noch immer mit der verfeindeten Kollegin treffe und von dieser beeinflusst sei. Sie habe das Gefühl, die anderen würden sie für dumm verkaufen. Dazu warf sie aber selbst wieder ein, dass das ihr Gefühl sei. Ich lobte sie dafür, sich

bislang so intensiv mit der Situation mit den Kolleg_innen auseinandergesetzt habe und letztlich auch bewusst die Entscheidung getroffen habe, sich diesen wieder anzunähern. Ich hatte den Eindruck, dass Frau B stolz auf sich war. Dennoch zeigte sie die Tendenz bei Irritationen im Team in die Sichtweise, die anderen würden sie abwerten, für dumm verkaufen, ausschließen, zurück zu fallen.

Aufzeigen und Stärken des Selbstwertgefühls und der eigenen Ressourcen

Ich hatte den Eindruck, dass Frau B. sich durch ihre Sichtweisen auch immer wieder selbst beschämte und verunsicherte und dann wieder die Sicherheit im Rückzug suchte. Die Situation und auch Destabilisierung im Team verschärfte sich, nachdem der Abteilungsleiter, wie von Frau B thematisiert in eine andere Abteilung wechselte und damit dessen Stellvertreter dessen Aufgaben übernahm und sie nunmehr auch mit diesem enger zusammenarbeiten musste. Ich überlegte, mit welchen Methoden ich ihr Selbstwertgefühl weiter stärken könnte und entschied mich dafür, mit ihr über Bildkarten und Übungen mit dem inneren Team ihre Ressourcen klarer herauszuarbeiten, um diese auch für sie besser wahrnehmbar und spürbar zu machen. Mein Hintergedanke war, mit ihr dadurch andere Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten zu erarbeiten, damit sie den Rückzug nicht mehr als einzige mögliche Alternative wahrnahm. Thema war dabei neuerlich, wie sie den Mut finden könne, Irritationen bzw. Kränkungen anzusprechen.

Angesprochen auf ihre Stärken, erzählte Frau B, dass es ihr mittlerweile gut gelinge, sich in emotionalen Situationen selbst wieder heraus zu holen und sie für sich die Methode entwickelt habe, sich darüber Notizen zu machen und auch konkrete Handlungspläne zu entwerfen. Diese Pläne habe sie, wie sie gestand, im Schreibtisch verwahrt. In schwierigen Situationen hole sie diese heraus und bearbeite sie weiter. Sie habe als ein Lebensmotto, sich erst Sorgen zu machen, wenn es konkret so weit sei. Dieses entlaste sie in schwierigen Situationen und helfe ihr, nicht in Panik zu geraten. Als stärkste Ressource sah Frau B zusammenfassend ihre persönliche Stärke darin, mit schwierigen Situationen umgehen und viel aushalten zu können.

Sie wirkte auf mich zunehmend stärker, sich selbst abwertende Aussagen und Unsicherheiten wurden weniger.

In den letzten Einheiten schilderte sie trotz der belastenden Situation der Umstrukturierung und des Verhältnisses zum neuen Abteilungsleiter, mittlerweile zu Hause dennoch gut abschalten zu können. Sie habe es geschafft, sich mit alten ehemaligen Kollegen und Freunden wieder zu verabreden bzw. auch telefonisch den Kontakt zu halten.

Zudem habe sie den Titel Regierungsrätin verliehen bekommen. Dabei sei auch die ehemals verfeindete Kollegin anwesend gewesen. Sie habe es geschafft, sich mit dieser weitgehend unbefangen zu unterhalten. Der neue Abteilungsleiter sei ebenfalls dabei gewesen. Er habe ihr dort mitgeteilt, sie sei ganz anders als er gedacht habe. Ich hatte den Eindruck, dass sie bei dieser Verleihung die Inputs aus dem Coaching gut umsetzte und sie dieses Erlebnis positiv bestärkte.

Jetzt habe sie ihr Büro, wie die anderen Kolleg_innen, im Erdgeschoß und treffe sich mit diesen regelmäßig beim Kaffee oder beim Mittagessen. Sie habe zuletzt sogar Kuchen für alle mitgebracht. Auch wenn sie dem nunmehr neuen Abteilungsleiter noch immer nicht traue, fühle sie sich dennoch nicht mehr so schwach und der Situation ausgeliefert.

Sie habe bei einer der Veranstaltungen des Cross-Mentoring-Programms vor den anderen Mentees im Rahmen einer kurzen Stellungnahme reden müssen und es dabei geschafft, sogar einen Witz einzubauen.

Für die Zukunft verunsichere sie zwar die zwischenzeitlich eingetretene Covid-19-Situation und die weitere Umstrukturierung ihrer Abteilung. Trotzdem sei für sie jetzt klar, dass sie den neuen Abteilungsleiter, auch wenn sie ihm nicht vollends traue, dennoch unterstützen werde. Ihre Stellung im Team und die Zusammenarbeit mit den anderen sei für sie nunmehr, wenn auch nicht immer optimal, so dennoch in Ordnung. Ihre Arbeitsleistung werde gesehen und anerkannt.

Ansprechen und Auflösen von Irritationen

Trotz der Verbesserung der Situation mit dem Team blieb es für Frau B schwierig, unangenehme Erlebnisse bzw. Irritationen entsprechend

anzusprechen. Ich probierte und übte mit ihr mögliche Kommunikationsmethoden und sie ließ sich darauf durchaus lustvoll ein.

Zunächst beschäftigten wir uns mit dem Paraphrasieren und dem Verwenden von „Ich-Botschaften“. Diese Methoden sollten Frau B zeigen, wie sie sich aktiv von anderen Feedback einholen bzw. auf allfällige Irritationen reagieren könne, ohne selbst angrifflich zu werden. Frau B erzählte mir, dies in einem Gespräch mit ihrem Kollegen während der morgendlichen Kaffeerunde probiert zu haben. Sie habe einen seiner Angriffe, wonach sie sich ein zu teures Auto leiste, mit einer Ich-Botschaft gekontert. Er sei geradezu sprachlos gewesen, während er sonst immer etwas dagegen zu reden gewusst und manchmal auch verbal aggressiv reagiert habe.

Des Weiteren erläuterte ich und übte mit ihr an Beispielen die „VW-Regel“, nämlich ihre Anliegen nicht als Vorwürfe sondern als Wünsche zu formulieren.¹⁹

Das Üben dieser Kommunikationsmethoden, gab Frau B, wie sie mir später gestand, Vertrauen, diese auch in alltäglichen, beruflichen und auch privaten Situationen auszuprobieren. Frau B erzählte mir, sich nach einer Dienstbesprechung ein Feedback von der Sekretärin des Abteilungsleiters, mit der sie sich durchaus gut verstehe, eingeholt zu haben. Sie habe in dieser Besprechung einen kleinen inhaltlichen Disput mit einer anderen Kollegin gehabt und sei verunsichert gewesen. Das Feedback und die Reflexion der Situation mit der Sekretärin hätten ihr geholfen, das Gefühl der Unsicherheit wieder abzubauen.

Ich hatte den Eindruck, dass Frau B. insgesamt an Sicherheit, sowie an Redegewandtheit gewonnen hatte. Dies fiel insbesondere darin auf, dass ihre Sprache zunehmend weicher und melodischer geworden war.

Wirkung

Das Coaching mit Frau B umfasste insgesamt 12 Doppeleinheiten. Als Coach fand ich mich anfänglich in der Situation, dass ich Frau B in einer lösungsorientierten Art und Weise gerne rückgemeldet hätte, wie einseitig und ichbe-

zogen ihre Perspektiven und Sichtweisen auf bestimmte Situationen waren und dass ihr Rückzug ihre berufliche Situation letztlich nur noch verschlimmert hatte. Mir war aber stets bewusst, dass der zu Beginn des Coaching bereits relativ lang andauernde und auch bereits fortgeschrittene Rückzug schon enorme Wirkungen sowohl auf Frau B als auch auf ihr Kolleg_innenteam entfaltet hatte. Frau B fühlte sich ungerecht behandelt, abgewertet und beschämt, was auch ihr Selbstwertgefühl herabgesetzt hatte. Dies verbarg sie hinter der Maske der distanzierten, strengen Frau, die jeden Versuch Nähe aufzubauen abwies. Sie konnte nur mehr schwer Vertrauen zu anderen aufbauen, was letztlich auch bedingte, dass sie sich selbst ständig in einer Verteidigungsrolle gegen Angriffe von außen wahrnahm. Die ersten Einheiten mit ihr erlebte ich phasenweise wie einen „Eiertanz“. Dieser war geprägt durch die Frage: „Wie kann ich das Vertrauen von Frau B in sich selbst wieder stärken und in mich entwickeln, ohne sie einerseits zu sehr in Watte zu packen, sie aber dennoch aus ihrer Klagekomfortzone zu holen?“ Ich musste mich in Geduld üben, was mir sehr schwerfiel. Die Gespräche mit meinem Lehrsupervisor bestärkten mich jedoch darin, dass der Vertrauensaufbau der wesentlichste Teil dieses Coachings sein würde. Mit dem entsprechenden Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten, aber auch in mich würde Frau B mit meiner Unterstützung aus dem Rückzug gehen bzw. die für sie verfahrenere Situation auflösen können. Ich hatte zwar stets mehrere Strategien und Tools vorbereitet, in den Einheiten selbst ging ich auf Frau B ein, verließ ich mich auf meine Intuition und traf so die Wahl für weitere Vorgangsweisen. Die Aufstellung auf dem Systembrett hatte für mich eine überraschend starke Wirkung, weil sie wie ein Türöffner wirkte. Frau B wurde sich dadurch ihrer verfahrenen Situation bewusst. Danach begann sie auch für ihre Kolleg_innen ihre Maske Stück für Stück abzulegen und aus dem Rückzug herauszugehen.

19 Prior M.(2019): Minimax-Interventionen, Seiten 88-91.

Fallvignette 2 - „wenn ich ignoriert werde, ignoriere ich auch“

Der Fall

Frau S lernte ich ebenfalls über das Cross-Mentoring-Programm des Bundes kennen. Sie war Akademikerin, knapp über 30 Jahre und hatte eine sehr positive, offene Ausstrahlung. Nach dem Studium hatte sie zunächst selbstständig gearbeitet, war aber später in den Bundesdienst gewechselt, wo sie seit rund einem Jahr arbeitete. Sie mochte ihre berufliche Tätigkeit und empfand diese als erfüllend. Dementsprechend setzte sie sich auch ambitionierte Ziele und zeigte eine hohe Einsatzbereitschaft. Fleiß war stets ein bestimmender Faktor. Für sie war es wichtig, dass ihre Kolleg_innen, aber auch ihre Freunde und ihre Familie sie stets als „fleißig“ wahrnahmen.

Auf einer Skala von 0-10, wobei 10 der höchste Wert an Zufriedenheit war, stufte sie sich bei 8 ein. Dennoch schilderte sie mir, dass sie immer wieder das für sie belastende Gefühl habe, ihre Kolleg_innen und auch ihren Vorgesetzten mit ihrer Art zu nerven. Sie beschrieb dies so, dass sie einen hohen qualitativen Anspruch an ihre Arbeit habe und gerne Aufgaben noch schneller und besser erledigen wolle. Nachdem es sich dabei auch um Teamprojekte handle, sei sie dabei jedoch auf Unterstützung bzw. Anleitung durch ihre Kolleg_innen und ihren Vorgesetzten angewiesen. Dabei habe sie das Gefühl, dass diese ihren Elan und ihre Einsatzbereitschaft als „nervig“ erleben würden. Sie wolle aber niemanden nerven bzw. mit ihrer extrovertierten Art „überfahren“ und ziehe sich deswegen immer wieder zurück. Bevor sie ihren Chef wegen Fragen anrufe, überlege sie oft stundenlang wie sie das Problem selbst lösen könne. Sie würde mit sich ringen und abwägen, ob sie ihn dadurch nicht „schon wieder“ nerve. Tatsächlich habe sie aber weder von ihren Kolleg_innen noch von ihrem Chef jemals eine Rückmeldung in diese Richtung erhalten, sondern erlebe diese im Umgang mit ihr als hilfsbereit und unterstützend. Sie könne sich daher selbst nicht erklären, woher dieses Gefühl „nervig“ zu sein, komme und warum sie sich dann auch zurückziehe. Manchmal glaube sie, sie sei einfach nicht „normal“.

Methoden und Entwicklung

Vertrauensaufbau und Aufwertung des Selbstwertgefühls durch Erörtern der Situation, Normalisieren, positive Konnotation und dem Einholen von Feedback

In einem ersten Schritt, insbesondere um Frau S die Belastung zu nehmen „nicht normal“ zu sein, besprachen wir verschiedene Situationen in ihrem beruflichen Alltag und wie sie sich in diesen verhalte. Anhand dieser Beispiele erörterten wir, was sie an ihrem Verhalten konkret störe. Dabei gab sie an, mit sich durchaus zufrieden zu sein. Sie habe schon viel erarbeitet und erreicht und sei durchaus stolz auf sich und auf ihre Leistungen. Dennoch ertappe sie immer wieder dabei unsicher zu werden, sich selbst zu hinterfragen und dann den Gedanken zu haben, dass sie die anderen „nerve“ bzw. diese sie als „anstrengende Person“ sehen würden. Gerade aufgrund dieser Selbstzweifel habe sie das Gefühl „nicht normal“ zu sein. In einem ersten Schritt gab ich dazu zu bedenken, dass Gefühle etwas sehr Subjektives seien und sich selbst ab und zu zu hinterfragen grundsätzlich durchaus „normal“ sei. Dennoch sei aber inhaltlich für Gefühle eine Kategorie wie „normal – nicht normal“ aus meiner Sicht eher unpassend. Das konnte sie in einem ersten Schritt gut annehmen und sie gab an, dass dies bereits entlastend auf sie wirke.

In weitere Folge versuchte ich mit ihr dem von ihr geschilderten Gefühl andere zu „nerven“ und ihrem Impuls, sich deswegen zurückzuziehen, näher auf den Grund zu gehen. Zunächst besprachen wir ihre Rolle und ihre Funktion im Team und welche Umgangsformen im Team grundsätzlich bestehen würden. Sie schilderte ihr Team als junge, weitgehend dynamische Gruppe. Zu ihrem Vorgesetzten habe sie ein gutes Gesprächsklima, wenngleich sie diesen als chaotisch und wenig zielorientiert beschrieb, was sie in manchen Situationen störe. Meine Frage, ob ihr entweder ihr Vorgesetzter oder ihre Kolleg_innen jemals rückgemeldet hätten, dass sie „nerve“ bzw. „anstrengend“ sei, verneinte sie. Sie könne auch keine konkreten Situationen nennen, die ihre Befürchtungen beschreiben könnten. Deswegen könne sie sich auch selbst nicht erklären, woher diese Annahme komme. Grundsätzlich gebe es im Team wenig Feedback. Ich ersuchte sie, bis zur nächsten Einheit

zu versuchen, sich aktiv Feedback bei ihren Kolleg_innen bzw. allenfalls auch bei ihrem Vorgesetzten einzuholen. Insbesondere solle sie in unklaren Situationen versuchen, ihren Vorgesetzten konkret darauf anzusprechen, wie er sich Kontaktaufnahmen durch sie vorstelle, ob sie sich mit ihm Besprechungstermine ausmachen solle oder sie ihn bei Fragen bzw. Anliegen jederzeit kontaktieren könne.

Bei der nächsten Einheit erzählte sie mir, dass sie das aktive Einholen von Feedback probiert habe und durchwegs nur positive Rückmeldungen von ihren Kolleg_innen aber auch ihrem Vorgesetzten bekommen habe. Dies habe ihr gutgetan und sie gestärkt. Sie habe daher auch den Mut gehabt, mit ihrem Vorgesetzten die Form der Kontaktaufnahmen anzusprechen und er habe ihr klar rückgemeldet, dass sie ihn jederzeit bei Fragen bzw. Anliegen anrufen könne. Es sei ihm lieber, wenn sie Anliegen und Probleme gleich mit ihm bespreche. Auch dieses Entgegenkommen ihres Vorgesetzten und generell das offene Gespräch mit ihm habe ebenfalls ihr Vertrauen in sich gestärkt und dadurch sei das Gefühl bzw. der Gedanke, andere zu „nerven“ bereits weniger geworden. Er komme aber dennoch immer wieder hoch und der Impuls, sich in diesen Phasen wieder zurückzuziehen, sei weiterhin präsent. Hinzu komme, dass sie ein für sie überaus interessantes Nebenjobangebot habe. Sie wolle diesen Job gerne machen. Jedoch sei die konkrete rechtliche und organisatorische Ausgestaltung in Bezug auf ihre Tätigkeit im Ministerium schwierig. Insbesondere die Verhandlungen zwischen der Personalabteilung und jener Stelle, die ihr den Nebenjob angeboten habe, würden zäh verlaufen. Sie habe deswegen bereits mehrmals mit der Personalabteilung telefonieren und auch ihren Vorgesetzten um Unterstützung ersuchen müssen. Dieser sei von dem Nebenjob zwar begeistert und unterstütze sie, dennoch komme gerade in dieser Situation der Gedanke, alle Beteiligten mit ihren Anliegen und ihrer dahinter stehenden Begeisterung zu „nerven“ und für diese „anstrengend“ zu sein, wieder vermehrt hervor.

Aus den Erzählungen von Frau S. hatte ich den Eindruck, dass ihr im beruflichen Umfeld durchaus viel Wertschätzung ihrer Person und Kompetenz entgegen gebracht wurde, was

auch das neue Jobangebot zeigte. Dennoch verfiel sie immer wieder in das Muster, diese ihr entgegengebrachte Wertschätzung und in weiterer Folge auch sich selbst zu hinterfragen, sich selbst abzuwerten und dann zurückzuziehen. Einer der von ihr wiederholt formulierten Sätze war, dass sie nicht wisse, ob sie tatsächlich gut genug sei oder sie nicht noch fleißiger und härter arbeiten müsse. Wenn sie in weiterer Folge darüber nachdenke, dann finde sie sich „nicht normal“, weil „ein normaler Mensch würde sich über die Wertschätzung und das Jobangebot freuen und es gut sein lassen“. Ich sprach ihren Drang immer „fleißig“ zu sein bzw. besser, schneller, länger, härter arbeiten zu müssen, mittels einer Metapher an. Ich bat sie sich in die Rolle eines kleinen Mädchens zu versetzen, das einen Keks haben wolle. Die Mutter verweigere ihr den Keks, weil sie nicht so brav gewesen sei bzw. nichts Besonderes geleistet habe. Ich bat sie, ihre Gefühle zu schildern und wie sie jetzt gerne reagieren würde. Sie meinte, sie sei zornig, sie sei brav gewesen und habe auch schon viel geleistet, sie sei immer fleißig und brav und hätte sich den Keks auch verdient. Ich erklärte ihr, dass sie genau diese Einstellung auch in den Alltag übernehmen könne. Sie habe sich bereits so viel erarbeitet, arbeite auch weiterhin hart, sei fleißig und motiviert und habe auch konkrete Zielvorstellungen. Das alles berechtige sie, einen Keks zu haben und sich auch einen nehmen zu dürfen. Sie brauche nicht immer Außergewöhnliches zu leisten um sich einen Keks zu verdienen.

In einer der letzten Einheiten gestand mir Frau S, dass die Metapher mit dem Keks noch immer stark bei ihr wirke und sie in Situationen, in denen sie merke, dass sie Lob und Wertschätzung beginne zu hinterfragen, zu sich selbst sage: „Den Keks hab´ ich mir verdient, den darf ich haben.“

Perspektivenwechsel und das Vertreten der eigenen Bedürfnisse

Ich hatte mit Frau S. bereits eine gute, offene Vertrauens- und Gesprächsbasis aufgebaut. Daher gewann ich zunehmend den Eindruck, dass sie der Gedanke andere zu „nerven“ nicht losließ. Ich fragte sie, ob sie dieses Gefühl andere zu „nerven“ eventuell nicht nur im beruflichen Kontext, sondern auch privat mit Freunden oder

in ihrer Familie erlebe bzw. bereits erlebt habe. Vor Beantwortung dieser Frage besprachen wir, dass es nicht meine Absicht sei, in ihrem Privatleben unangemessen nachzuforschen. Die Frage sei dennoch für einen Abgleich zwischen ihrem „beruflichen ICH“ und ihrem „privaten ICH“ interessant, insbesondere welche Übereinstimmungen oder Unterschiede bestünden. Ich ersuchte sie, sich bis zur nächsten Einheit zu überlegen, ob sie in der Vergangenheit auch in ihrem privaten Bereich, ähnlich wie auch im beruflichen Umfeld, das Gefühl bzw. den Gedanken zu „nerven“ oder die Befürchtung „anstrengend“ zu sein, bereits erlebt habe und was sie in diesen Situationen gemacht habe.

In der nächsten Einheit erzählte sie mir zunächst von einem Treffen mit einem alten Freund, den sie schon lange nicht mehr gesehen habe. Sie habe sich auf das Treffen gefreut. Jedoch habe sich dieses nicht so entwickelt, wie sie es sich vorgestellt habe. Er habe nur über sich erzählt und sie nicht einmal gefragt, wie es ihr gehe. Dies habe sie gekränkt, sie habe aber nichts gesagt, weil sie keine „schlechte Freundin“ sein und sich selbst nicht in den Mittelpunkt stellen wollte. Seit dem Treffen habe sie keinen Kontakt mehr mit ihm gehabt und wolle diesen derzeit auch nicht, weil sie sich noch immer über dessen Verhalten ärgere. Dennoch mache ihr diese Situation zu schaffen, weil sie die Befürchtung habe, auf ihren Freund nun „beleidigt“ zu wirken. Ich warf ein, dass sie durchaus ihre Grenzen, wenn diese jemand überschreite, wahren dürfe. Das Vertreten ihrer Anliegen und Bedürfnisse bedeute noch nicht, dass sie andere deswegen „nerve“. Sie gestand selbst zu, dass es besser gewesen wäre, dies gleich beim Treffen anzusprechen. Frau S wurde dadurch bewusst, dass ihr Freund ihren nunmehrigen Rückzug wohl eher nicht entsprechend verstehen könne. Sie nahm sich vor ihn anzurufen.

Für mich machte Frau S dadurch einen Fortschritt im Anerkennen ihrer Grenzen und im Hochhalten ihrer Bedürfnisse.

Sichtbarmachen der Wirkungen von Rückzug

In der Folgeeinheit berichtete mir Frau S, ihren Freund angerufen und das Treffen mit ihm nachbesprochen zu haben. Sie habe die Situation mit ihm klären können und er habe überraschend fürsorglich reagiert. Dies sei für

sie eine entlastende Erfahrung gewesen, weil sie bislang Konflikte und Konfrontationen vor allem deswegen vermieden habe, um andere nicht mit ihren Themen und Problemen zu belasten. Der Rückzug sei bislang immer ihr erster Strategieansatz gewesen. Anhand ihrer Schilderungen zeichnete ich einen Kreis und erarbeitete mit ihr, welche Wirkungen ihr Rückzug auf ihre Kolleg_innen bzw. Freund_innen haben könne. Als erste Wirkung beschrieb sie Unverständnis über ihr Verhalten. Sie gestand zu, dass es für die anderen schwierig sei zu erkennen, was sie störe, wenn sie es vermeide Irritationen direkt anzusprechen. Sie wünsche sich trotzdem Fürsorge und Entgegenkommen der anderen, wenn sie sich zurückziehe. Mein Einwurf, ihr Rückzug könne ebenso zu Unverständnis und Ärger als Gegenreaktion der anderen führen, irritierte sie zunächst. Sie überlegte lange und gestand letztlich zu, dass sie diese Wirkung so noch nicht bedacht habe, diese aber durchaus auch nachvollziehbar sei. Wir besprachen, wenn sie von den anderen Respekt und Fürsorge erwarte, sie zunächst auch selbst ihr und ihren Bedürfnissen Respekt zollen und sich selbst auch fürsorglich behandeln müsse. Am Ende der Einheit warf sie ein, dass sie den respektvollen Umgang mit sich selbst zukünftig mehr im Blick behalten und auch üben werde.

„Das große und das kleine Ich“ – der Schritt in die Vergangenheit

In der Folgeeinheit meinte Frau S, dass sie aktiv daran arbeite, sich und ihre Bedürfnisse hochzuhalten. Das Thema Rückzug und Vermeiden von Konfrontationen sei aber weiterhin vorhanden. Zur Abklärung eines bereits länger vorhandenen Verhaltensmusters bei Frau S entschied ich mich, mit Bildkarten eine Übung mit dem „großen“ und dem „kleinen Ich“ mit Frau S durchzuführen.

Diese Übung orientierte sich an den Fragen:
was tut mein „großes Ich“, was mein „kleines Ich“ gelernt hat?

was unterscheidet mein „großes Ich“ und mein „kleines Ich“?

was ist neu hinzugekommen?

was von dem, was mein „kleines Ich“ gelernt hat, ist heute noch notwendig und brauchbar, was behindert?

wann zeige ich mein „großes Ich“, wann mein „kleines Ich“?

Ich erläuterte Frau S diese Fragen und ersuchte sie aus den Bildkarten drei Karten für ihr „kleines Ich“ und drei Karten für ihr „großes Ich“ jeweils orientierend an den Fragen:

wie hat mein „kleines Ich“ Beziehungen gestaltet – wie gestaltet sie mein „großes Ich“?

wann bzw. wie hat mein „kleines Ich“ gestritten bzw. bei Streit reagiert – wann bzw. wie streitet mein „großes Ich“ bzw. reagiert mein „großes Ich“ bei Konflikten und Krisen?

was hatte mein „kleines Ich“ für Bedürfnisse und Ängste – welche Bedürfnisse und Ängste hat mein „großes Ich“?

zu wählen.

Anhand der von Frau S gewählten Bildkarten und ihrer Erläuterungen dazu, ergab sich, dass sie ihre Eltern stets als sehr unterstützend empfunden habe. Sie zeigte eine Karte mit einem Baum. Ihre Eltern hätten ihr Wurzeln gegeben. Als mittlere von drei Geschwistern habe sie aber eine schwierige Position in der Familie gehabt. In den Augen ihrer Eltern habe sie die Rolle des „unproblematischen, angepassten“ Kindes gehabt. Nachdem ihre Eltern stets viel gearbeitet hätten, sei es in der Familie immer wichtig gewesen, „fleißig“ zu sein. Ihre Mutter habe aufgrund von Lernschwierigkeiten ihre ältere Schwester unterstützt und dabei einen hohen Aufwand getrieben. Diese sei mit der Gesamtfamiliensituation und ihrer Berufstätigkeit sehr ausgefüllt und immer auch belastet gewesen. Sie selbst habe sich daher zumeist ruhig verhalten, um vor allem die Mutter nicht zu „nerven“. Ihr jüngerer Bruder sei für ihren Vater der ersehnte Sohn gewesen. Deswegen habe er auch viel Aufmerksamkeit und Zuwendung vom Vater bekommen. Für ihren Vater sei sie nie interessant gewesen. Entweder er habe ihr Arbeiten zu Hause aufgetragen oder sie überhaupt ignoriert. Das habe sie geärgert, weswegen sie ihn immer wieder versuchte zu provozieren. Der Vater habe sie in weiterer Folge als „hysterisch“ bzw. als das „spinnerte Kind“ abgestempelt und sie noch mehr ignoriert. Sie habe das als unfair empfunden und die Strategie gewählt: „wenn du mich ignorierst, ignoriere ich dich auch“. Aus dieser Situation heraus habe sie gelernt, sich gut um sich selbst

zu kümmern. Allerdings habe sie diese Situation sehr belastet. Ihre Lösung sei gewesen, sich von ihren Eltern weitgehend zurückzuziehen. Sie habe sich mit zunehmendem Alter immer weniger zu Hause und immer mehr bei Freunden aufgehalten. Dort habe sie das Gefühl gehabt, entsprechend wertgeschätzt zu werden. Nach der Matura habe sie es zu Hause nicht mehr ausgehalten, weswegen sie unmittelbar danach von zu Hause ausgezogen sei. Jetzt besuche sie ihre Eltern alle paar Wochen. Das Verhältnis zu ihrem Vater sei zwar besser, trotzdem würde sie ihm nicht sehr nahe stehen. Sie meide weiterhin jeglichen Konflikt mit ihm. Zu ihrer Mutter habe sie mittlerweile ein gutes und offenes Verhältnis.

Ich kommentierte ihre Erzählungen bzw. das problematisierte Verhalten ihres Vaters nicht, sondern fragte sie, welche Erkenntnisse bzw. Parallelen sie bezugnehmend auf ihr jetziges „großes“ und „berufliches Ich“ sehe. Sie ging sofort darauf ein, dass ihr nunmehr klar werde, dass sie Rückzug als Lösung offenbar bereits als „kleines Ich“ gelernt und angewendet habe. Als „großes Ich“ wende sie diese Lösung auch nach wie vor bei Konflikten und in Krisen an. Das Bedürfnis nach Anerkennung und Respekt habe bereits bei ihrem „kleinen Ich“ bestanden und bestimme auch noch ihr „großes Ich“. Das Gefühl, „nicht normal“ oder „hysterisch und spinnert“ zu sein, habe sie vom „kleinen Ich“ ins „große Ich“ mitgenommen. Auch als „großes Ich“ wolle sie niemanden nerven. Ich versicherte Frau S, dass sie auf mich keinesfalls die Wirkung einer „nervigen, anstrengenden, spinnerten“ oder gar „hysterischen“ Person mache, sondern vielmehr einer durchaus reflektierten, wenn auch teils unsicheren jungen Frau. Ich machte Frau S. erneut auf die zuvor erarbeiteten Stärken und Ressourcen aufmerksam. Sie merkte an, sich selbst auch nicht mehr wie ihr „kleines Ich“ zu fühlen. Sie habe sich selbst viel erarbeitet und sei jetzt noch stolzer auf sich. Für sie sei aus der Übung sowie aus dem bisherigen Coaching klar hervorgekommen, dass sie sich zutrauen könne und dürfe, zukünftig ihre Bedürfnisse gegenüber anderen zu vertreten und anzusprechen und sie sich nicht mehr zurückziehen müsse. Ihr sei ebenso klar geworden, dass durch den Rückzug aus der Familie, insbesondere jenem vom Vater, das

angespannte Verhältnis mit diesem und ihr Gefühl von diesem „unfair“ behandelt worden zu sein, nie aufgelöst werden konnte.

2.2.2.5 das Ansprechen von Irritationen

Frau S. hatte bereits einen Lehrgang in Mediation absolviert, sodass sie grundsätzlich mit den verschiedenen Möglichkeiten, Konfliktgespräche zu führen, in der Theorie vertraut war. Sie gestand mir, dass sie dennoch eher bemüht war, derartige Gespräche zu vermeiden. Aus diesem Grund bot ich ihr an, diese wieder zu üben.

Als sie mit der Personalabteilung die Richtlinien für ihren Nebenjob verhandelte, verwendete sie Ich-Botschaften um ihre Anliegen darzulegen. Wie sie mir danach erzählte, habe ihr diese Methode geholfen, die Verhandlungen auf sie zu konzentrieren, ohne ständig den Gedanken zu haben, die Mitarbeiterin der Personalabteilung zu nerven.

Privat war Frau S angesichts der Erkenntnisse aus der Übung mit dem „kleinen“ und dem „großen Ich“ unsicher, wie sie das weitere Gespräch mit ihrem Vater führen sollte. Ich machte sie ebenso auf die „VW“-Regel (Wünsche statt Vorwürfe)²⁰ aufmerksam. Sie gab an, sich zunächst zu überlegen, welche Wünsche sie von ihrem Vater habe.

Wirkung

Das Coaching mit Frau S. umfasste 10 Doppelseinheiten und endete vor einem dreiviertel Jahr. Vor zwei Monaten nahm sie mit mir Kontakt auf und schrieb mir, dass sie nach wie vor sehr von dem Coaching profitiere und daraus bereits viel entstanden sei.

Auch für mich wirkt der Verlauf des Coachings nach wie vor nach. Ich erlebte Frau S als derart offene, positive und konstruktive Person, dass es von Beginn an nie schwerfiel eine arbeitsfähige Vertrauensbasis mit ihr aufzubauen und zu halten. Ich bewunderte ihre positive Lebenseinstellung und ihre Bereitschaft, sich auf die verschiedenen Methoden und Tools vorbehaltlos einzulassen und sich so intensiv mit sich zu beschäftigen. Umso mehr berührte mich, wenn Frau S. ihre unsicheren Seiten offenbarte und begann sich selbst zu hinterfragen und als „nicht normal“ darzustellen. Ich sah bei ihr so viele Ressourcen

und Stärken, dass ich dieses Hinterfragen der eigenen Person oft nicht nachvollziehen konnte. Dies war daraufhin mein Antrieb näher in jenes Hinterfragen einzusteigen und es gemeinsam mit Frau S. aufzulösen. Den Schritt in den privaten und familiären Bereich von Frau S u.a. mit der Übung zum „großen“ und zum „kleinen Ich“, besprach ich mit meinem Lehrsupervisor, zumal ich mir selbst unsicher war, ob dies im Rahmen des Coachings nicht zu weit gehen würde. Er rief mir, dies vorsichtig zu tun und mit Frau S jeden Schritt vorher abzuklären. Letztlich war es die gegenseitig aufgebaute Vertrauensbasis, die ein Einsteigen in das Familiensystem, die Kindheit von Frau S und die erlernten Verhaltensmuster in der Intensität möglich machte.

2.3 Fallvignette 3 – „das geht so nicht“

Der Fall:

Ein Team aus vier Frauen aus dem Dienstleistungsbereich ersuchte mich um eine Coachingeinheit. Es gebe Probleme mit ihrer Chefin, sie seien ratlos und würden nicht mehr weiter wissen.

Die Einheit erfolgte mit den vier Frauen. Ihre Vorgesetzte war nicht dabei. Die vier erzählten mir, dass sie alle bereits seit Jahren in dem kleinen Unternehmen ihrer Chefin arbeiten würden. Sie würden sich gut verstehen und auch gegenseitig unterstützen. Sie hätten das gute Arbeitsklima immer geschätzt. Begonnen hätten die Probleme vor rund drei Monaten. Der Lebensgefährte der Chefin habe diese verlassen. Sie sei deswegen emotional in einer Ausnahmesituation und stehe komplett neben sich. Anfänglich habe sie die Vier als „Therapeutinnen“ benützt, ihnen ständig vorgejammert, wie schlecht es ihr gehe, und intime Details aus der Beziehung erzählt. Dabei habe sie auch immer anklingen lassen, dass sie nicht wisse, wie es jetzt weitergehen solle, was auch bei den vier Mitarbeiterinnen zu Verunsicherung geführt habe.

Die Firmenräumlichkeiten seien mit den Privaträumlichkeiten der Chefin verbunden. Sie sei immer wieder in die Firmenräumlichkeiten gekommen, habe geweint und geschrien. Zunächst habe sie dies nur gemacht, wenn keine Kund_innen anwesend gewesen seien. Später habe sie dies aber auch gemacht, wenn das Team gerade mit Kund_innen arbeitete. Auch die Kund_innen hätten sich das Weinen und Klagen über die Trennung anhören müssen.

²⁰ Prior M. (2019): Minimax-Interventionen, Seiten 88-91.

Zwei Kund_innen seien deswegen sogar gegangen und hätten sich seither auch nicht mehr gemeldet. Sie hätten deswegen eine gut bekannte Freundin der Chefin ersucht, mit ihr zu sprechen um ihr klar zu machen, dass sie so nicht agieren könne. Sie gefährde die Firma und auch für das Team sei ihr Verhalten mittlerweile sehr belastend. Ein Teammitglied gab dazu an, sie habe bereits ein mulmiges Gefühl wenn die Chefin in die Firmenräumlichkeiten komme. Sie habe Angst, diese könne wieder, auch vor den Kund_innen, mit ihrem Gejammer anfangen.

Das Gespräch der Freundin mit der Chefin habe leider dazu geführt, dass die Chefin beleidigt und mit Unverständnis reagiert habe. Eines der Teammitglieder, das mit der Chefin auch privat besser befreundet sei, habe sodann versucht, der Chefin die Meinung des Teams nochmals zu erklären. Die Chefin habe jedoch mit noch stärkerer Ablehnung und Unverständnis reagiert und sich aus dem Team zurückgezogen. Sie komme nur mehr in den Abendstunden oder wenn sie selbst Kund_innen behandle und rede nur das Nötigste. Auch diese Situation sei für das Team untragbar. Sie würden sehen, dass es der Chefin nicht gut gehe und würden ihr auch gerne helfen wollen, würden sich dennoch professionelles Verhalten von ihr erwarten. Dass sie sich jetzt zurückziehe, würde das Team und auch die Chefin nur noch mehr belasten.

Methoden und Entwicklung

Schaffung von Klarheit und Vertrauensbildung

Bei der Schilderung der Situation waren die Aufregung und die Verunsicherung der vier Frauen für mich deutlich wahrnehmbar. Sie redeten zumeist aufgeregt durcheinander. Teilweise war es für mich schwierig ihren Ausführungen zu folgen.

Ich wurde daher selbst sehr ruhig, stoppte sie und fasste die Situation zunächst in meinen Worten nochmalig zusammen. Ich fragte sie, ob ich ihre Ausführungen im Wesentlichen richtig verstanden hätte. Dann bat ich sie einzeln und reihum kurz zu erläutern, was sie persönlich an der Situation so störte und was sie für Überlegungen für eine Lösung hätten. Aus den Statements der vier Frauen ergab sich überschneidend das Verständnis für die emotional schwierige Situation der Chefin. Dennoch

wurde von allen ihr unprofessionelles Verhalten und die Sorge, wie es, auch angesichts ihres Rückzuges, weitergehen solle, angesprochen. Alle vier gaben übereinstimmend an, dass sie ein gemeinsames Gespräch mit der Chefin als mögliche Lösung sehen würden.

Ich fragte sie, ob sie grundsätzlich Vertrauen in die Chefin hätten, ihre persönliche Situation zu überstehen, ohne der Firma zu schaden. Das bejahten sie im Wesentlichen. Die Chefin wolle der Firma sicher nicht schaden. Sie habe diese aufgebaut und diese sei auch ihre Einkommensgrundlage. Derzeit scheine die Chefin in ihrer emotional belastenden Situation derart gefangen, dass sie sich nicht entsprechend im Griff habe. Deswegen sei sie auch bereits in therapeutischer Behandlung. In einem weiteren Schritt gaben die vier an, dass sie stolz darauf seien, dass sie so ein eingespieltes, starkes Team seien und auch diese Situation meistern könnten. Ich lobte sie für diese positive Sichtweise sowie Einstellung und dass sie es geschafft hätten, sich so schnell aus dem aufgeregten Klagen über die Chefin wieder heraus zu holen.

Aufzeigen der Perspektiven und der Wirkungen des Rückzuges

In weiterer Folge fragte ich die Teammitglieder, welche Wirkungen und Reaktionen sie sich durch das Gespräch der Freundin mit der Chefin erwartet hätten. Sie gaben übereinstimmend an, dass sie schon auf Verständnis und ein professionelles Verhalten der Chefin gehofft hätten. Auf meine Nachfrage, was sie konkret mit professionellem Verhalten meinen würden, antworteten sie, dass die Chefin ihre privaten Angelegenheiten in der privaten Wohnhälfte lassen und sie nicht ständig anjammern bzw. anweinen solle. Vor allem solle sie die Kund_innen nicht mit ihren privaten Problemen belästigen, auch wenn diese Bekannte bzw. Freund_innen der Chefin seien.

Die vier Teammitglieder waren sich einig, dass die Chefin mit ihrem Verhalten die Grenzen überschritten habe. Ich gab zu bedenken, dass unter der Prämisse, dass ihre Chefin diese Grenzen nicht mehr so klar erkennen könne, das Anwerben der Freundin für eine Intervention womöglich im Gegenzug von ihr ebenso grenzüberschreitend erlebt worden sei. Die vier

gestanden zu, dass das durchaus möglich sei und auch eine Erklärung für ihren Rückzug sein könnte. Die Lösung mit der Freundin sei ihnen aber zunächst die Beste erschienen. Nunmehr betrachtet, könne es schon sein, dass dies bei der Chefin nicht gut angekommen sei. Deswegen seien sie jetzt ratlos.

Für mich war zu diesem Zeitpunkt trotz der Einigkeit der vier Frauen noch viel Verunsicherung, wie mit der Situation weiter umgegangen werden könne, wahrnehmbar. Jede Einzelne im Team war dennoch überzeugt, dass die Situation geklärt werden müsse. Jedoch über das „Wie“ waren sie sich uneinig. Keine wollte als „schlechte Kollegin“ gelten.

Daher war für mich auch hier das vorrangige Ziel, das Vertrauen der vier Frauen ineinander, ihre Toleranz und Handlungsfähigkeit, aber auch das Vertrauen in die Chefin durch Ansprechen und Aussprechen des gegenseitigen Vertrauens zu stärken.

Indem das Team zugestand, dass der Interventionsversuch mit der Freundin auf die Chefin ausgrenzend gewirkt haben könnte, konnte es eine andere Perspektive gewinnen.

Das Ansprechen der Situation

ICH-Botschaften und Paraphrasieren

Nachdem die vier Frauen einhellig der Meinung waren, dass es am besten sei, diese Situation mit der Chefin in einem persönlichen Gespräch aufzuklären und den weiteren Rückzug der Chefin zu stoppen, besprachen wir die Möglichkeiten des Ansprechens bzw. der Führung eines solchen Gesprächs.

Zunächst erklärte ich ihnen das Ansprechen und die Wirkung der Ich-Botschaften. Die vier waren davon sehr angetan und besprachen untereinander, wie sie so das Gespräch starten könnten. Ich empfahl ihnen, sich zu überlegen, wie sie selbst die Situationen erlebt hatten, was sie dabei empfunden hatten bzw. wie es ihnen gegangen sei und dies in einer Ich-Botschaft in Worte zu fassen.

Wichtig sei es dabei auch der Chefin die Möglichkeit zu geben, zu sagen, wie es ihr gegon-

gen sei und sie auch ihr Verhalten begründen zu lassen.

Keine Vorwürfe sondern Wünsche – „die VW-Regel“²¹

In einem weiteren Schritt besprach ich mit ihnen die Wirkung von Vorwürfen. Insbesondere, dass sich die gegenständliche Situation durch Vorwürfe nur noch mehr verhärten könnte. Ich erklärte Beispiele, wie es möglich wäre, die Vorwürfe in Wünsche zu formulieren - welches Verhalten würden sie sich von der Chefin wünschen? Im Gegenzug sollten sie ebenso die Chefin fragen, welches Verhalten sie sich in dieser Situation von ihrem Team wünsche. Dadurch wäre eine Abklärung der Fronten möglich, ohne sich in gegenseitigen Vorwürfen zu verlieren. Dies würde der Chefin einen Weg frei machen, aus dem Rückzug wieder in das Team zu kommen.

Abschließend fragte ich das Team, wie es ihnen jetzt mit dem Plan, die Situation gemeinsam mit der Chefin zu besprechen, gehe. Sie waren einhellig der Meinung, dass sie ihr Vorhaben schon in den nächsten Tagen angehen würden. Ebenfalls hätten sie jetzt eine Vorstellung davon, wie die Führung des Gesprächs möglich sei, ohne eine Eskalation zu befürchten.

Wirkung

Ein paar Wochen nach der Coachingeinheit rief mich eines der Teammitglieder an, bedankte sich und erzählte mir, dass das Gespräch mit der Chefin anfänglich fast zu eskalieren gedroht hätte. Sie hätten aber die Methoden der Ich-Botschaften angewendet und sich alle bemüht, keine Vorwürfe, sondern Wünsche zu formulieren. Letztlich hätten sie es geschafft, klare Grenzziehungen und Verhaltensweisen für die Zukunft zu definieren. Die Chefin habe die Aktion mit der Freundin offenbar sehr getroffen, weil sie sich hintergangen gefühlt habe. Das habe das Team so aber keinesfalls gewollt. Nachdem dies jetzt ausgesprochen sei, habe sich die Chefin wieder in das Team integriert. Ich teilte ihr mit, dass ich von ihrer Vorgangsweise und dem Ergebnis sehr beeindruckt sei. Für mich war die Entwicklung des Teams in der Coachingeinheit von klagend und unsicher zu einer lösungsorientierten Vorgangsweise in

21 Prior M. (2019): Minimax-Interventionen, Seiten 88-91.

so kurzer Zeit bemerkenswert. Während am Anfang der Ärger und die Besorgnis über das Verhalten und den Rückzug der Chefin, sowie ihre Verunsicherung wie eine schwere Last wirkte, machten sie am Ende der Coachingeinheit einen weitgehend gelösten und befreiten Eindruck, weil sie sich einen konkreten Plan erarbeiten konnten.

Dieser Prozess stärkte in meiner Wahrnehmung das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Teammitgliedern, insbesondere gemeinsam Lösungen zu erarbeiten und finden zu können. Er führte letztlich dazu, dass sich ihre Einstellung in nur kurzer Zeit von Verunsicherung in ein gestärktes Selbstwertgefühl wandelte.

Analyse der 3 Fallvignetten

Rückzug im Konflikt und seine Wirkungen

Interaktionen finden ausgehend vom autopoietischen Ansatz bereits intrapsychisch in uns selbst statt. Unsere inneren Anteile interagieren miteinander in Wechselwirkung und tragen damit zur Konstruktion unserer Welt bei. Wir nehmen unsere Umwelt und auch uns selbst wahr und das, was wir wahrnehmen ist stets mit Emotionen verbunden. Unsere Emotionen und die Wahrnehmungen werden dabei in dynamischen, sich bedingenden Prozessen abgeglichen. Dies passiert nicht nur anhand der aufkommenden Gefühle, aber auch der erfolgreichen Assoziationen, Erfahrungen, Erinnerungen, der Fantasie und des Denkvermögens mit dem was wir bereits kennen und erlernt haben. Dieser Abgleich erfolgt durch das Suchen von Ähnlichkeiten und Vorhersehbarkeiten, aber anhand von Unterschieden. In ähnlichen Situationen mit ähnlichen gefühlsmäßigen Färbungen, reagieren wir mit großer Wahrscheinlichkeit wieder ähnlich. Es tritt ein „Generalisierungseffekt“ ein der als Lernen von Interaktionsmustern bezeichnet werden kann. Beim psychischen Konflikt treten die beiden Seelen in der Brust der Betroffenen in Widerstreit. Beim sozialen Konflikt richtet sich der Fokus auf Interaktion und Kommunikation zweier gegenseitiger Positionen. In der Interaktion und Kommunikation von Menschen erfolgt ein Abgleich der Wirklichkeitsauffassungen. Dabei werden die bekannten Interaktionsmuster aktiviert. Nach Walter Milowiz hat in einem zirkulären Netz von Interaktionen jeder Beteiligte verschiedene Möglichkeiten, sich zu

verhalten. Dabei führt jedes Verhalten beim Gegenüber wiederum zu anderen Reaktionen. Jeder Mensch hat Verhaltensalternativen, die für die Reaktionen des anderen einen Unterschied machen, was wieder zurückwirkt und wiederum unterschiedliches Verhalten auslöst. Diese Verhaltensalternativen beschreibt Walter Milowiz als „relevantes Verhaltensrepertoire“ eines Menschen. Dieses kann bei jedem einzelnen unterschiedlich ausgeprägt sein, wobei es abhängig von der persönlichen Konstitution des Menschen, der konkreten Situation und vom systemischen Kontext mehr oder weniger begrenzt wird.²²

Ein Beziehungssystem charakterisiert Walter Milowiz dahingehend, dass es „immer aus mindestens zwei Partnern deren Mitteilungen sich gegenseitig bedingen besteht: ein endloser Ring von Beziehungsvorschlägen. Wenn diese übereinstimmen, ist alles klar, und man kann sich anderen Dingen zuwenden. Sind die Beziehungsvorschläge aber widersprüchlich, so beginnt ein Kampf um die Beziehung.“²³

Jay Haley führt in diesem Zusammenhang aus: „Das Ringen um die Kontrolle über die Definition einer Beziehung. Zwei Menschen bestimmen zwangsläufig gemeinsam, welcher Art ihre Beziehung ist, indem sie abwechselnd zu erkennen geben, welches Verhalten zwischen ihnen praktiziert werden soll.... Es ist leichter darüber zu diskutieren, welche Regeln befolgt werden, als darüber, wer zu bestimmen hat, welche Regeln angewendet werden sollen.“²⁴

Kommt es in der Interaktion der Partner_innen mithin zu Irritationen, zu Kränkungen, Beschämung besteht die Möglichkeit, diese aufzuklären, in den Konflikt bzw. den Krieg zu treten oder zunächst in den Rückzug zu gehen. Je nach Situation, erlernten Interaktionsmustern bzw. vorhandenem relevanten Verhaltensrepertoire wird sich die irritierte, gekränkte Person für eine dieser Reaktionsmöglichkeiten entschließen.

22 Milowiz W. (2011): Das relevante Verhaltensrepertoire, BASYS – Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision, Lfd.Nr.30, Heft 1/2011, Seiten 24ff.

23 Milowiz W. (2009): Teufelskreis und Lebensweg: Systemisch Denken im sozialen Feld, Seite 69.

24 Haley J. (1963): Gemeinsamer Nenner Interaktion, Strategien der Psychotherapie, Seiten 22 und 164.

Der Rückzug ist dabei eine trügerische Form der Flucht, denn sie täuscht dem sich Zurückziehenden eine „schnelle Lösung“ der Situation vor. Jedoch ist nicht jeder Rückzug auch gleichzeitig als Aufgabe des Konflikts im Sinne einer Kapitulation zu verstehen.

Aus dem systemischen Blickwinkel und im Sinne von Paul Watzlawick „können wir nicht nicht kommunizieren“.²⁵

Alle Reaktionen und Handlungen hinterlassen Wirkungen, so auch der Rückzug.

Erfolgt er ohne weitere Erklärung, lässt er den Partner in völlig im Dunkel darüber was gerade geschehen ist und durch welche Handlung und Wirkung die Reaktion des Rückzuges ausgelöst wurde. Aber selbst im Falle einer oberflächlichen Aufklärung entsteht Unverständnis, Gleichgültigkeit oder auch Ärger über die Reaktion des Gegenübers. Es entstehen Annahmen wie: „der ist doch nicht normal, was hab ich schon Schlimmes gemacht? Den konnte ich noch nie leiden, er konnte mich noch nie leiden, der benimmt sich eigenartig, mit dem will ich auch nichts mehr zu tun haben. Besser nicht anstreifen usw.“ Dies spürt wiederum der andere und zieht sich noch weiter zurück. In der Wechselwirkung entsteht somit ein Kreislauf in dem sich beide Interaktionspartner immer weiter voneinander zurückziehen. Steht der im Rückzug befindlichen Person eine Gruppe gegenüber, die sich darüber verständigt, sich vom einzelnen Gruppenmitglied zurückzuziehen, entwickelt sich dieses zum „Außenseiter“. Jede sich bietende mögliche Situation wird sodann genutzt um den Kreislauf weiter anzutreiben. Dem „Außenseiter“ wird es so immer unmöglicher wieder Anschluss zu finden, bis es endgültig zum Bruch kommt.

Walter Milowiz fasst diese Entstehung von Außenseiterrollen wie folgt zusammen: „Wenn nämlich ein Individuum im Zuge irgendwelcher Veränderungen seiner Bezüge ein Verhalten entwickelt, das zu einer Eskalation mit dem Partner führt, wenn dadurch die ganze Energie dieses Individuums in diese eine Beziehungsform fließt, wenn weiters diese Beziehung so angelegt ist, dass die Beziehungspartner andere Personen in eskalierende Beziehung miteinbeziehen können

und wenn dieser Prozess durch seine Intensität immer mehr Personen in ihren Bann zieht – dann gibt es Krieg. Dann werden im Zuge der Eskalation alle anderen Beziehungsformen überrollt, vergessen, überwältigt von der einen Definition die da heißt: Die anderen sind unmöglich. Böse, falsch, gefährlich oder was noch eben so Worte sind, die eine Beziehung im Negativen, im Eskalierenden halten können. Krieg ist eine einfache Sache, was die Beziehungsstruktur der beiden Parteien zueinander betrifft. Man kann sie darstellen als dyadische Beziehung mit der symmetrischen Definition „So wie du/ihr euch verhaltet, so darf man sich nicht verhalten“ auf beiden Seiten.“²⁶

Im Rückzug beider Partner_innen voneinander entsteht eine symmetrisch eskalierende Beziehung, die geprägt ist durch das „So nicht“.

Entstehung des Teufelskreises

Entsteht letztlich ein Regelkreis der zwischen den beiden Partner_innen nur mehr in dem andauernden Versuch besteht, das Verhalten des anderen zu ignorieren und zu negieren, jeglichen Vorschlag des anderen abzuwehren und nur die eigenen Interessen, Ansichten und Vorschläge zu verfolgen, zieht dieser letztlich sämtliche Energie und Aufmerksamkeit an sich. Das gegenseitige Negieren reproduziert sich sukzessiv selbst, eskaliert und es entsteht ein dysfunktionaler Prozess, ein Teufelskreis. Im Falle des Rückzuges entsteht dieser Kreislauf dann, wenn auf den Rückzug mit Ignoranz, offene Abwertung des_r Betroffenen und letztlich dessen_deren Abstoßung reagiert wird. Dies führt beim_r Betroffenen nur noch mehr zu Kränkung und Beschämung und treibt ihn nur noch weiter in die Ablehnung des_r anderen und in den Rückzug. Sobald der Kreislauf aus Ignoranz, Abwertung, Abstoßung, Ablehnung und Rückzug sämtliche Aufmerksamkeit und Energie an sich zieht, eine Starrheit auch gegen Interventionsversuche von außen entwickelt und immer intensiver betrieben wird, ist von einem dysfunktionalen Teufelskreis auszugehen.

Wie aber aus diesem Teufelskreis aussteigen?

Anhand der Analyse der drei Fallvignetten und der gewählten Interventionen wird versucht, diese Frage zu beantworten.

25 Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (2017): Menschliche Kommunikation, Seite 58.

26 Milowiz W. (2009): Teufelskreis und Lebensweg: Systemisch Denken im sozialen Feld, Seite 72.

Gemeinsamkeiten der Fälle

Die Reaktion der Gruppe als soziales System

Den gegenständlichen Fällen ist gemein, dass jeweils Einzelpersonen den Rückzug von der Gruppe, sei es wie in Fall 1 und 3 vom beruflichen Team oder in Fall 2 von der Familie antraten und dieser weder angesprochen noch erklärt wurde. Die Gruppe als soziales System mit eigenen Normen und Werten ist wie andere soziale Systeme von außen nicht direkt steuerbar. Sie reagiert über ihre Mitglieder auf den Rückzug ähnlich einem Individuum. Es entsteht Unverständnis, Fantasien über die Hintergründe des Rückzuges wachsen zu verfestigten Annahmen heran. Wird der Rückzug als unpassend und entgegen den gesetzten Normen deklariert, wird ein Prozess der Abstoßung des betroffenen Gruppenmitglieds in Gang gesetzt.

In allen drei Fällen gelangten die Betroffenen auch durch den Rückzug zunehmend in die Rolle der Außenseiter und nahmen damit eine Omega-Position ein. Es entstand ein Hinterfragen des/der Alphas als Gruppenautorität, der gemeinsamen Ziele und der Gruppennormen. Dies hatte eine Destabilisierung der Gruppe zur Folge. Bei den anderen Gruppenmitgliedern entstanden Gefühle des Ärgers aber auch der Furcht, das Aufbegehren der Gruppenmitglieder in der Rolle als Omegas könnte das Gruppengefüge nachhaltig stören oder sogar zerstören. Dies beeinflusste sodann die vorgenommenen Reaktionen der Gruppen. In den beschriebenen Fällen stimmten die festgelegten Normen und Umgangsformen der Gruppen insofern überein, dass der Rückzug in allen Fällen in einer Erstreaktion die Abstoßung der betroffenen Gruppenmitglieder einleitete.

Bei Frau B zogen sich sukzessiv die anderen Gruppenmitglieder von ihr zurück. Auch jene mit denen sie ursprünglich guten Kontakt hatte, folgten letztlich der Gruppe. Im Fall von Frau S startete ihr Vater die Abstoßung aus der Familie und auch in diesem Fall folgten ihre Mutter und die Geschwister.

Beim Team von Fall 3 wurde die Abstoßung der Vorgesetzten bzw. der wechselseitige Rückzugsprozess dadurch in Gang gesetzt, dass sie die Freundin baten mit ihr zu reden und sie auf ihr Fehlverhalten hinzuweisen. Durch ihre Reaktion

und den Rückzug erfolgte auch hier sukzessiv die Einleitung des Abstoßungsprozesses.

3.3.2 Interaktionen und Wechselwirkungen

Das Einleiten der Abstoßung hatte auf alle Betroffenen die Wirkung, keinen Anschluss mehr bei den anderen zu finden. Sie empfanden sich als unverstanden, ausgestoßen, ungewollt und letztlich auch ungeliebt. Dadurch fühlten sie sich gekränkt und beschämt. Sie gingen somit noch weiter in die Defensive und damit in den Rückzug - sie begannen sich einzugeln. Sie vermieden zunehmend die Kontakte mit der Gruppe und nahmen nur noch notwendige Treffen und Termine wahr.

In den Fällen von Frau B und Frau S erfolgte der Rückzug überwiegend räumlich, indem sich Frau B vom restlichen Kolleg_innenkreis in ihr Büro und Frau S sich von der Familie zu Freunden bzw. in ihr Zimmer zurückzogen. Die Gemeinsamkeit der beiden Fälle liegt überdies darin, dass sich die Außenseiterposition beider Frauen bereits festgefahren hatte.

Im Falle der Teamchefin erfolgte der Rückzug sowohl zeitlich als auch räumlich. Sie zog sich in ihre Privaträumlichkeiten zurück und legte Termine und Anwesenheiten in den Firmenräumlichkeiten so, dass sie mit den anderen so wenig wie möglich zusammentreffen musste.

Allen drei Fällen ist gemeinsam, dass die Betroffenen sich von der Gruppe sukzessive zurückzogen, wodurch sie von der Gruppe nur noch mehr in die Außenseiterposition gedrängt wurden. Je stärker der Rückzug und das gegenseitige Ignorieren zwischen Gruppe und den Betroffenen als „Außenseiter“ betrieben wurden, umso stärker wurden die gegenseitigen Abstoßungsreaktionen.

In allen geschilderten Fallvignetten wurde ein mögliches Auflösen der Rückzugssituation durch endgültige Trennung bzw. Kündigung von keiner der Klientinnen und auch nicht vom Team gewünscht. Der Auftrag an mich war damit klar dahin gerichtet, eine Möglichkeit der Rückkehr aus dem Rückzug und aus dem Konflikt und demnach auch ein Aussteigen aus dem Abstoßungsprozess der Gruppe zu finden. Es stellte sich daher in allen drei Fällen die Kernfrage, wie es möglich werden könne, aus dem Beziehungskampf der Gruppe mit den in der Rolle der Omegas befindlichen Personen aus-

zusteigen, die Beziehung zu erhalten, jedoch zukünftig anders zu definieren.

Wie ist es nun möglich aus dem Rückzug wieder in den Kontakt und in Beziehung kommen? Wie kann von außen in Gruppennormen eingegriffen werden? Wie kann das Problem angesprochen und Rollen verändert werden, ohne in gegenseitigen Vorwürfen zu verharren und die Abstoßung (die nicht gewollt war) weiter zu eskalieren zu lassen?

Unterschiede

Die wesentlichsten Unterschiede der drei Fallvignetten liegen nicht nur in den unterschiedlichen Organisationen in denen die Klientinnen arbeiteten, sondern auch wie der Rückzug vorgenommen wurde, weiters im Konfliktprozess und dem Interventionszeitpunkt durch das Coaching bzw. die Supervision.

Frau B und Frau S waren beide Referentinnen im öffentlichen Dienst und hatten keine Führungsposition. Ihre vorrangige Aufgabe bestand in der weitgehend eigenständigen inhaltlichen Bearbeitung der ihnen übertragenen Aufgaben. Im Fall von Frau B waren der Konflikt und ihre Ausgrenzung aus dem Kolleg_innenkreis bereits lange Zeit im Gange, aber immer noch aktuell laufend. Die Fronten waren bereits verhärtet. Eine Lösung des Konflikts war nur mit einem Gesichtsverlust einer der Parteien möglich. Zu Beginn des Coachings war die gesamte Aufmerksamkeit von Frau B auf den Konflikt gerichtet. Sie sah sich selbst ausgestoßen und sprichwörtlich mit dem Rücken zur Wand stehend, ohne entsprechenden Schutz bzw. Hilfe. Deswegen sah sie auch keine andere Möglichkeit als letztlich den Rückzug vom Kolleginnenkreis zu wählen. Ihr Verhaltensrepertoire war aufgrund der Situation bereits weitgehend eingeschränkt. Für sie war der Gesichtsverlust bereits spürbar eingetreten, die Beschämung und die Kränkung groß. Bei ihr war zunächst das Würdigen und Betrauern ihrer Situation und daraus das Erarbeiten von Alternativen und neuen Verhaltensmöglichkeiten um aus dem Rückzug zurückkommen zu können erforderlich.

Bei Frau S lag der Grundkonflikt mit der Familie bereits Jahre zurück und war durch die örtliche Trennung von der Familie nur noch unterschwellig brodelnd vorhanden. Wobei Frau S nach wie vor, vor allem mit ihrem Vater,

darum kämpfte das Gesicht nicht zu verlieren. Der Konflikt trat zwar nur mehr vereinzelt und in speziellen Situationen hervor, dennoch hatte er bei Frau S bewirkt, dass sie den als Kind erlernten Rückzug als Verhaltensmuster weiterhin im Kontakt mit ihrer Familie, aber später auch ihren Freunden und auch im beruflichen Kontext im Kolleg_innenkreis verwendete. Dieser diente ihr quasi als Exitstrategie, um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Frau S hatte grundsätzlich ein breites Repertoire an Verhaltensalternativen zur Verfügung. Dennoch griff sie in Konfliktsituationen in einer Erstreaktion immer auf jene des Rückzuges zurück. Bei ihr lag der Fokus im Aufzeigen des Musters und im Bestärken genug Ressourcen und Stärken zu haben um diese zu durchbrechen.

Sowohl bei Frau B als auch bei Frau S war der Rückzug in ihren Organisationen durchaus leichter möglich, weil sie letztlich in keiner direkten Kooperation mit einem Team, sondern weitgehend eigenständig arbeiteten. Sie mussten nicht als Teammitglieder konkrete Aufgaben mit anderen Kolleg_innen planen, ausführen bzw. lösen. Trotz des Rückzuges konnten sie ihre Aufgaben weiterhin erfüllen. Es bestand für beide Frauen nie die Gefahr, dass der Rückzug auch eine Auflösung des Dienstverhältnisses zur Folge haben könnte.

In der dritten Fallvignette handelte es sich nicht nur um eine Gruppe von Kolleginnen, sondern um ein Team, das zur Erfüllung und Erledigung ihrer Aufgaben kooperieren musste. Dazu betraf der bereits eingeleitete Abstoßungsprozess die Chefin. Für die Teammitglieder bestand konkret die Befürchtung, dass durch das Verhalten der Chefin der Geschäftsbetrieb nachhaltig geschädigt würde und sie Kunden verlieren könnten. Auch ein möglicher Zerfall des Teams, die Beendigung der Zusammenarbeit bzw. eine Kündigung wurden angesprochen. Der Rückzug der Chefin war für das Team ein Verhalten, das es noch nicht kannte und für das es noch keine geeignete Reaktion in ihrem Verhaltensrepertoire besaß. Der Konflikt und die entstandene Unsicherheit hatten dadurch bereits viel Aufmerksamkeit und Energie an sich gezogen und beeinträchtigten den Arbeitsalltag und die eingespielten Abläufe. Dennoch hatte das Team das Gefühl und auch das Ziel, den Konflikt zur beiderseitigen Befriedigung anzugehen und

lösen zu wollen. Die gegnerischen Positionen und der Rückzug der Chefin waren noch nicht verfestigt. Es bestand für beide Parteien noch keine konkrete Gefahr des Gesichtsverlustes. Für das Team waren deshalb das Aufstellen eines erweiterten Verhaltensrepertoires und das Lernen neuer Varianten der Konfliktlösung leichter zu entwickeln.

Gemeinsame Interventionsansätze

Die folgend aufgezeigten Interventionsansätze ergeben sich aus einer Zusammenschau der Arbeit mit den Klientinnen aus den drei Fallvignetten.

Sie orientieren sich u.a. am systemischen Ansatz nach dem Wiener Modell der systemischen Sozialarbeit²⁷, am Ansatz der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg²⁸, wonach sich unser Verhalten erst in der Interaktion mit den anderen entwickelt und der Fokus daher am beobachtbaren Verhalten liegt, und am Konzept des „Reteaming“, das Ben Furmann und Tapani Aloha in ihrem Buch „Twin Star – Lösungen vom anderen Stern“ beschreiben. Letzteres geht von einem lösungsorientierten Ansatz zur Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung aus.

Dabei definieren sie als Faktoren, die „zu positiven Erfahrungen und zur Entwicklung kooperativen Verhaltens unter Mitarbeitern führen, als

- Wertschätzung
- Spaß und Humor
- Erfolg, und
- Anteilnahme, gegenseitige Beachtung“, und Faktoren „die das psychische Wohl von Mitarbeitern gefährden, als
- Probleme und die Diskussion darüber
- Kränkungen (kränken und gekränkt werden)
- Rückschläge (und andere Misserfolge)
- Kritik (kritisieren und kritisiert werden)“.²⁹

Aus diesen Faktoren bilden sie den „Twin Star“ als zwei vierzackige übereinanderliegende Ster-

27 Siehe dazu oben Pkt. 1.3.3.

28 Vgl. De Shazer St., Dolan Y. (2008); Mehr als ein Wunder Lösungsfokussierte Kurztherapie heute, Seiten 23-25.

29 Furmann B., Aloha T. (2017): Twin Star – Lösungen vom anderen Stern, Seiten 17f.

ne. Stern 1 steht mit seinen 4 Zacken für die oben genannten Ressourcen und Stärken im Arbeitsleben und Stern 2 mit den 4 Zacken für die oben genannten Probleme und Defizite. Der Stern soll als Kompass dienen, um auf die entscheidenden Faktoren für das psychische Wohlbefinden in Teams hinzuweisen und auch ein Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung sein.³⁰

Zusammenfassend lassen sich damit aus den Fallvignetten folgende gemeinsame Interventionsansätze darstellen:

Vertrauensaufbau, ohne Streitgenosse_in/ Mitkämpfer_in zu werden

Im Sinne eines konstruktivistischen Ansatzes und der Autopoiesis ist im supervisorischen Kontext jedem_r Klient_in zunächst zuzugestehen, dass er in seiner Wirklichkeitsauffassung grundsätzlich Recht haben darf und auch hat. Damit entsteht gegenseitiger Respekt und Wertschätzung. Wertschätzung umfasst dabei alles was mit Verständnis und Anerkennung der Situation der Klient_innen, seiner Sichtweisen und auch seiner Gefühle, zusammenhängt. Diese müssen dabei nicht immer nachvollziehbar oder gar schlüssig klingen. Wertschätzung und Anerkennung der Situation ist in einem ersten Schritt notwendig um eine arbeitsfähige Vertrauensbasis zu schaffen. Im Falle von Konflikten sind für Menschen im Rückzug die Reaktionen ihrer Umwelt unverständlich, falsch, werden als angriffig, abwertend, kränkend und ebenso als verletzend erlebt. In diesen Situationen vorschnell einen Perspektivenwechsel zu versuchen, allenfalls die belastend geschilderten Situationen zu reframein, birgt die Gefahr, dass sich die im Rückzug befindliche Person nunmehr gänzlich unverstanden, neuerlich beschämt und verurteilt fühlt und sich auch in der Supervision zurückzieht. Daher spielt vor allem auch das Ansprechen und Anerkennen der ausgedrückten Gefühle eine wesentliche Rolle.

Thomas Hülshoff beschreibt dazu wie folgt: „Eine Emotion kann als körperlicher Zustand, als seelische Empfindung oder als ein unser Denken und Handeln bestimmendes Phänomen wahrgenommen werden. Darüber hinaus haben Emotionen soziale Wirkungen. [...] was

30 Vgl.ebd. Seite 18

wir wahrnehmen lässt uns nicht kalt, sondern wird emotional bewertet [...]“³¹

Personen im Rückzug sind aufgrund der Beschämung noch sensibler im Wahrnehmen. Besonders was die Anerkennung bzw. die Abwertung ihrer Person und ihrer Situation betrifft. Im Rückzug erleben sie ein Gefühl der Abweisung und der Ausgrenzung, die Erkenntnis keinen Anschluss zu finden, schmerzt. Es entsteht auch das Gefühl der Scham. Diese äußert sich u.a. in Fragen wie: „Warum passiert das gerade mir? Was mache ich falsch? Warum bin ich falsch? Bin ich nicht normal?“

Dadurch entsteht auch das Gefühl die Orientierung zu verlieren. In diesen Situationen verstärkt sich der Rückzug als einzig sichere Konstante, um sich selbst wieder zu stabilisieren, aber auch um Gegenaktionen und Reaktionen zu planen. Nachdem die erfahrene Abwertung das Selbstwertgefühl herabsetzt, wird die Sensibilität im Wahrnehmen allfälliger neuerlicher Angriffe, Kränkungen und Beschämungen erhöht. Dies wiederum täuscht die Wahrnehmung und die Deutung des Wahrgenommenen, was dazu führt, dass alles was der Gegner tut wieder als Kränkung, Beschämung und neuerlicher Angriff gewertet wird.

Allfällige Versuche des Gegenübers den Konflikt zu beenden oder eine Einigung erzielen zu wollen, können in diesen Situationen oft nicht mehr wahrgenommen und entsprechend gedeutet werden.

Den betroffenen Klienten in dieser Phase in der Supervision bzw. im Coaching einen sicheren Raum ohne Angst vor Verurteilung, Blamage, Beschämung, Abwertung und Ausgrenzung bieten zu können, kann helfen deren Selbstwert wieder zu heben, ihre Sensibilität zu vermindern und damit ihre Wahrnehmung wieder zu verändern.

Der Prozess des Vertrauensaufbaus wird dadurch beeinflusst, jedoch auch beeinträchtigt, dass die betroffenen Klient_innen in ihrem Kreislauf aus Kränkung, Konflikt, Beschämung und Rückzug neben dem Sehnen nach Verständnis ihrer Situation zumeist auch aktiv nach Streitgenoss_innen bzw. Personen suchen, die ihre Position teilen und ihnen Unterstützung im Kampf leisten.

Diesen Grat zwischen Vertrauensaufbau und Unterstützung der Klient_innen auf der einen Seite und dem Einnehmen der Rolle als Streitgenoss_in und Mitkämpfer_in auf der anderen Seite zu halten und nicht zu überschreiten, ist in der Supervision und im Coaching oft schwierig. Klient_innen im Rückzug sehen sich als „arme“ Opfer ihrer „bösen“ Gegner. Diese Opferrolle und die damit einhergehende emotionale Belastung der Klient_innen verleiten zum Impuls, diesem unbedingt und möglichst schnell aus seiner Situation helfen zu wollen und ihn dabei auch in seinem Kampf gegen die „bösen Täter“ zu unterstützen. Jedoch macht gerade diese Definition der handelnden Personen als Täter_in und Opfer den Konflikt und auch den Rückzug aus. Die uneingeschränkte Opferrolle der Klient_innen und deren Perspektiven als solche zu bestätigen, würde zu einer Parteilichkeit und zu einem Verbünden führen, die letztlich eine Veränderung der Situation und der Stellung des Klienten im Konflikt und im Rückzug nur erschwert.

Wie aber als neutraler Dritter agieren und dabei gleichzeitig das Vertrauen der Klient_innen in sich selbst aber auch in die Beziehung zum_r Supervisor-in/Coach_in stärken? Hilfreich ist, die eigenen Impulse als Supervisor_in und Coach_in im Blickwinkel zu behalten, insbesondere wenn der Drang sich mit den Klient_innen zu verbünden, stärker wird. Neutraler Dritter zu sein bedeutet nicht keine Meinung zu den Themen und zum Konflikt des Klienten zu haben. Entscheidet man sich aber als Supervisor_in/Coach_in diese Meinung zu äußern, ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass damit kein Wahrheitsanspruch verbunden ist und es letztlich immer in der Verantwortung der Klient_innen liegt, ob sie ihre Situationen und Konflikte verändern möchten oder nicht.

Normalisieren

Kränkungen, Abwertungen und Ablehnungen führen bei Klient_innen zumeist zu Gefühlen von Scham, Schuld und Angst vor Verurteilungen. Die Klient_innen drücken ihre Beschämung und Verunsicherung oft mit den Worten „nicht normal“ zu sein aus. In ihrem Verständnis bedeutet dies, nicht entsprechend zu sein, nicht so zu sein wie die anderen. In diesen Fällen hilft ein Normalisieren der Situation und vor allem der wahrgenommenen Gefühle. Oft hel-

31 Hülshoff T. (2012): Emotionen, Seiten 13-14.

fen bereits die Frage und die Erörterung, was in solchen Situationen denn „normal“ sei. Die These, dass wohl auch andere Menschen in ähnlichen Situationen derart empfinden und reagieren würden, führt zu einer Anerkennung der Klient_innen und kann in weiterer Folge helfen die vorhandenen Gefühle und Empfindungen besser zu differenzieren und konkreter benennen zu können und in der Wahrnehmung der Klient_innen zu verändern. Die Klient_innen fühlen sich nicht mehr als Außenseiter_innen und können sich mit anderen Menschen wieder identifizieren. Dies hebt die Selbstsicherheit und das Selbstwertgefühl, was in weiterer Folge ein Öffnen für die Konfliktsituation und den möglichen Schritt aus dem Rückzug einfacher werden lässt.

Aktivieren und Stärken der eigenen Ressourcen durch positive Konnotation (Komplimentieren) und das Arbeiten mit Metaphern/Geschichten

Positive Konnotation, Lob und Komplimente über das, was Klient_innen bereits unternommen und erreicht haben, was sie bereits geschafft und erarbeitet haben, helfen als weitere Methoden eine vertrauensvolle Arbeitssituation zu schaffen. Sie stärken den Selbstwert und die Selbstsicherheit der Klient_innen, indem sie sich wieder auf sich selbst, ihr Können, Wissen und ihre Erfahrungen besinnen und damit den Blick nicht nur in Richtung des Konflikts, ihrer Ausgrenzung und ihren Rückzug richten. Sie helfen den Klient_innen aus der Beschämung und damit aus dem Rückzug wieder herauszukommen, die aufgesetzten Masken langsam abzulegen und auch die emotionale Erstarrung zu lösen. In einem weiteren Schritt, vor allem durch den Bezug auf die eigenen Ressourcen und Lösungsstrategien, regen sie die Klienten an, Ansätze für Lösungen selbst aus ihrer eigenen Stärke und Erfahrung heraus zu bilden und zu kreieren.

Der Schritt in die Vergangenheit, das Erzählen und Anerkennen von Erfolgen aber auch Misserfolgen, das Auseinandersetzen mit bereits erreichten und nicht erreichten Zielen kann zudem helfen, sich wieder neu zu positionieren und die eigenen Sichtweisen auf den Konflikt und das Gegenüber unter anderen Aspekten zu beleuchten.

Dabei können Metaphern und Geschichten helfen bereits Geleistetes und Erreichtes noch sicht- und greifbarer zu machen und damit auch Lob und Komplimente annehmen zu können.

Perspektivenwechsel

Im Prozess des Konflikts richtet sich die gesamte Aufmerksamkeit und Energie beider Streitparteien auf das konfliktträchtige Thema. Dieses überschattet und beeinflusst die gesamte Kommunikation und die Beziehung. Das Gefühl von Klient_innen im Rückzug beschämt zu sein, Opfer von Unrecht zu sein bzw. Ungerechtigkeiten ausgesetzt zu sein, kann sich derart verfestigen, dass ein Lösen aus der Opferrolle und ein Loslassen nur mehr schwer möglich wird. Umso schwieriger wird dies, wenn sich im Kreislauf aus Rückzug und Ablehnung die Einnahme der Opferrolle auf beiden Konfliktseiten zuspitzt.

Ein Schritt die Opferrolle loszulassen und zu beginnen, mit dem Konflikt zu arbeiten, ist, zu erkennen, dass der Rückzug und das Verstecken weder die erlittene Beschämung noch den Konflikt zu lösen vermag, sondern diesen vielmehr wie in einem Kampf aus dem Hinterhalt immer wieder befeuert. Das Ansprechen der bestehenden Gefühle und deren Würdigung kann den Klient_innen nicht nur helfen sich aus ihrer auf sich erstarrten Emotion, sondern auch aus der festgefahrenen Perspektive zu lösen. Dadurch können das eigene Verhalten und dessen Wirkung hinterfragt, der Blick auch auf das Verhalten der Konfliktgegner und deren Situationen gerichtet und darauf aufbauend verschiedene Hypothesen zu den Ansichten und Standpunkten bzw. den Strategien der Konfliktgegner erarbeitet werden. Dabei liegt der Fokus auf dem Differenzieren der bisherigen Wahrnehmungen, Annahmen und Vorstellungen der Klient_innen. Betreffend ihrer Hypothesen und Vorstellungen kann das Anbieten anderer Sichtweisen und Perspektiven bzw. das Bilden anderer Hypothesen die nötige Anregung bieten, die bislang festgefahrenen Ansichten zu hinterfragen.

Veränderung; Ansprechen bzw. Auflösen der Situation

Das Einnehmen der Rolle des neutralen Dritten als Supervisor_in und Coach-in bedingt, den Klient_innen in ihren Wünschen nach Veränderung neutral gegenüber zu stehen. Letztlich ist

es ihre Entscheidung ob bzw. wie sie sich eine Beendigung des Konflikts bzw. eine Rückkehr aus dem Rückzug vorstellen. Dabei ist sowohl die Aussprache bzw. Bereinigung des Konfliktes, als auch eine Trennung als mögliche Reaktionsmöglichkeit anzusprechen und zu erörtern.

In den hier angesprochenen Fällen bestand seitens der Klientinnen stets das Bestreben, den Konflikt zu klären und einen weiteren Rückzug zu vermeiden. Dabei lag der Fokus in einem Erarbeiten von Methoden und Tools, die es möglich machen, den Konflikt, dessen Ursachen und auch die Wirkungen des Rückzuges ansprechen zu können, ohne Gefahr zu laufen, neuerlich gekränkt oder beschämt zu werden bzw. das Gesicht zu verlieren und das Gegenüber nicht sofort in eine Defensivposition zu drängen.

Folgende Methoden wurden in allen Fallvignetten angesprochen:

Ich-Botschaften, aktives Zuhören, Paraphrasieren,

Die Formulierung von Situationsschilderungen und Anliegen in ICH- anstelle von DU-Botschaften hilft, sich einerseits auf die eigenen Gefühle und Impulse zu konzentrieren und andererseits sich nicht in vorschnelle Annahmen und Hypothesen zum Verhalten des Gegners und dessen Gründe zu verlieren. Schon alleine die Einleitung eines Satzes mit „Ich nehme wahr, ich empfinde, das verletzt mich...“ kann verhindern vorschnell in einen Vorwurf und damit in einen Angriff überzugehen und auf einer offenen Beziehungsebene zu bleiben. In der Wechselwirkung wird es damit aber auch für das Gegenüber schwierig, sofort in die Defensive und in einen Gegenangriff zu gehen. Mittels ICH-Botschaften gelingt es damit besser in den Inhalt von Aussagen (z. Bsp. was verletzt, warum?) einsteigen zu können, ohne in einer Dauerschleife in der Klärung der Beziehung (Du hast – nein du hast...) zu verhängen.

Um Kränkungen und Beschämungen ansprechen, darstellen und beilegen zu können, ist es erforderlich, den anderen zu zuhören und für deren Reaktionen aufnahmebereit zu sein. Nachfragen, ob man deren Darstellungen und

Argumente auch richtig verstanden hat und das Wiederholen des Gesagtem kann emotional entspannen und helfen, nicht selbst sofort wieder in die Defensive zurückzukehren und mit Selbstverteidigung, Rechtfertigung bzw. auch Gegenangriff zu reagieren.

Wünsche statt Vorwürfe – die „WV-Regel“³²

Eine weitere Methode, um Vorwürfe und Angriffe zu vermeiden ist, diese als Wünsche zu formulieren. Vorwürfe beziehen sich immer auf Zustände in der Vergangenheit. Sie generalisieren und kritisieren und haben damit in der Kommunikation die Wirkung, diese seien nicht (mehr) veränderbar.

Das Formulieren von Wünschen erfordert überdies, sich zunächst auch selbst darüber klar zu werden und zu fokussieren, was einen konkret stört und wie man sich den Umgang miteinander in Zukunft konkret vorstellt. Dadurch können durch Wünsche konkrete Verhaltensregeln für die zukünftige Beziehung für die Zukunft abgeklärt und im Konflikt konkrete Vereinbarungen getroffen werden.

Aktives Einholen von Feedback

Offt sind wir uns unserer Wirkungen bzw. der Wirkungen unserer Handlungen nicht bewusst. Das „Johari Fenster“³³ bildet dazu ein anschauliches Beispiel für das Thema Fremd- und Selbstwahrnehmung. In vielen Organisationen (wie auch in jenen von Frau B und Frau S) herrscht eine Kultur, in der es wenig bis kein Feedback, sei es unter den Kolleg_innen oder auch durch die Vorgesetzten gibt. Oft ergibt sich daraus aber bei den Betroffenen der Eindruck, dass entweder alles in Ordnung sei, bis es nicht zu einem klaren Verweis, einem Tadel, oder einer negativen Rückmeldung kommt, oder dass die eigene Arbeit nicht gesehen, anerkannt, wertgeschätzt wird. Missverständnisse bleiben dabei oft unerkannt und ungeklärt. Irritationen werden zu Konflikten, obwohl sie am Beginn durch ein Feedback und ein klärendes Gespräch leicht aufzulösen gewesen wären. Gerade in Organisationen, in denen Feedback nicht häufig angewandt wird, kann es zur Vermeidung von

32 Prior M. (2019): Minimax-Interventionen, Seiten 88-91.

33 König.O.; Schattenhofer K. (2018): Einführung in die Gruppendynamik, Seite 85.

Irritationen und Missverständnissen förderlich sein, bewusst von dieser Kultur abzugehen und nicht auf Feedback zu warten, sondern sich dieses aktiv einzuholen. Um nicht Gefahr zu laufen sich bloßzustellen, kann dieses durchaus auch von vertrauten Personen eingeholt werden. In jedem Fall bietet Feedback eine Verbreitung der Perspektive und einen Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit jener der anderen. Dabei kann das aktive Nachfragen und Einholen von Feedback von den anderen ebenso als Zuschreibung von Kompetenz und Wertschätzung der Meinung anerkannt werden, was wiederum zu gegenseitigem Respekt und Anerkennung führen kann.

Zusammenfassung/Conclusio

„Konflikte brauchen nicht zwingend einen Konsens, aber immer einen Dialog.“

- Helmut Glaß³⁴

Sobald Menschen miteinander in Beziehung treten, entstehen angesichts der unterschiedlichen Haltungen, Werte, Meinungen und Erwartungen zwangsläufig größere und kleinere Differenzen. Diese entladen sich in kleineren und größeren Streitereien, die sich in manchen Fällen als Spannungsentladungen schnell wieder beruhigen, in anderen Fällen zu größeren Konflikten eskalieren können. In allen Fällen kommt es zu leichteren bis schwereren Kränkungen und Beschämungen. Rückzug ist ein Verstecken und ein Fliehen aus einer beschämenden, kränkenden Situation. Oft erfolgt er auch aus Angst im Falle einer Konfrontation bzw. einer Aussprache neuerlich gekränkt und beschämt und werden. Er ist damit eine Reaktionsmöglichkeit, sich einem Streit bzw. einem Konflikt nicht sofort stellen zu müssen. Aber ebenso wie im Krieg der Rückzug aus einer Schlacht diesen nicht beendet, beendet auch ein Rückzug den angefachten Konflikt nicht dauerhaft. Sofern aus dem Rückzug nicht zugleich eine endgültige Flucht in Form einer Kapitulation wird, verlagert dieser den Konflikt nur von einem offen geführten Streit in einen Kampf aus dem Hinterhalt. Dies befeuert den Konflikt nicht nur, sondern lässt ihn für alle

34 www.aphorismen.de/zitat/211633; Helmut Glaß (*1950), Dipl.-Ing., Maler, Aphoristiker – abgerufen am 20.9.2021

Beteiligten noch schwerer zu durchschauen. Anstatt eines Schlagabtausches mittels offener Argumente, tritt aufseiten der Konfliktparteien ein Verstecken, ein Aufsetzen von Masken und ein Bilden von Hypothesen über die Position und die Strategien des jeweils anderen.

Die Vorstellung der Betroffenen, sich durch einen Rückzug aus einem Streit bzw. Konflikt nehmen zu können, ist daher verfehlt und trügerisch. Im Rückzug ist es nur schwer möglich mit dem Gegenüber die erlittenen Kränkungen und Beschämungen zu klären und damit auch Veränderungen herbei zu führen. Vielmehr wird der Konflikt weiter am Leben erhalten und verstärkt, alleine die Kriegsführung ändert sich. Die Verachtung und das Unverständnis für den die jeweils andere_n wachsen und machen oft eine Rückkehr aus dem Rückzug und eine Klärung unmöglich. Ein sich immer wieder bedingender Kreislauf der gegenseitigen Negation („So nicht“) entsteht. Dieser zieht sämtliche Aufmerksamkeit und Energie auf sich, ist jedoch aufgrund der Kampfstrategie aus dem Versteck des Rückzuges für alle Beteiligten nur mehr schwer zu steuern. Für die Konfliktparteien verbleibt oft nur mehr die Trennung als letztes mögliches Exitszenario. Aber auch in diesem Fall bleibt der Konflikt zumeist unaufgelöst. Die Gefühle des Zorns, der Wut, der Scham und auch der Trauer über eine verlorene Beziehung bleiben dann nachhaltig bestehen.

Der Spruch „Stell dir vor es ist Krieg und keiner geht hin“³⁵ funktioniert nicht.

Eine Rückkehr aus dem Rückzug ist möglich, wenn ein Klima geschaffen wird, in dem über gegenseitige Kränkungen und Beschämungen gesprochen werden kann, ohne dass eine Partei dadurch einen Gesichtsverlust erleidet oder neuerlich attackiert wird. Dadurch kann eine Klärung der Beziehung erfolgen und können neue Beziehungsvorschläge, die beiden Seiten entsprechen, erarbeitet und gefunden werden. Auch wenn diese neuen Beziehungsvorschläge nicht in einer Weiterführung der Beziehung bestehen, so kann diese Klärung eine Trennung ohne weitere Kränkungen und Beschämungen möglich machen und damit die Akteur_innen vor einer „Lose-lose-Situation“ zu bewahren.

35 Sandburg C.; https://de.wikipedia.org/wiki/Carl_Sandburg

Das Erarbeiten einer „Win-win-Situation“ wird womöglich nicht immer gelingen. Allerdings kann im Fall einer „Win-lose-Situation“ eine Lösung erarbeitet werden, die das Image der Akteur_innen nicht zu sehr verletzt und auch den Gesichtsverlust abfedert.

Die angeführten supervisorischen Methoden können helfen, aus einer möglichst neutralen Rolle ein solches Klima zu schaffen und Betroffene anleiten eine mögliche Gesprächsbasis zu finden.

„Nicht jene, die streiten sind zu fürchten, sondern jene, die ausweichen.“

- Marie von Ebner-Eschenbach³⁶

Literaturverzeichnis

De Shazer St., Dolan Y. (2008); Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Furmann B., Ahola T. (2017): Twin Star – Lösungen vom anderen Stern, Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Glasl F. (2020): Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, Haupt Verlag, Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

Haley J. (1963): Gemeinsamer Nenner Interaktion, Strategien der Psychotherapie. Grune & Stratton Inc, New York

Hülshoff T. (2012): Emotionen. Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München

König, O.; Schattenhofer K. (2018): Einführung in die Gruppendynamik. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Marks St. (2019): Scham die tabuisierte Emotion. Patmos Verlag, Ostfildern

Milowiz W. (2011): Das relevante Verhaltensrepertoire, BASYS – Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision, Lfd.Nr.30, Heft 1/2011

Milowiz W. (2009): Teufelskreis und Lebensweg: Systemisch Denken im sozialen Feld, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG, Göttingen

Prior M. (2019): Minimax-Interventionen. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Schindler R. (2016): Das lebendige Gefüge der Gruppe, Ausgewählte Schriften, Psychosozial Verlag, Gießen

Schmidt C. (2013/2014): Schwelende Konflikte, ZEIT Wissen Nr. 1, Dezember 2013/Januar 2014, Dossier, Seiten 54ff

Simon Fritz B. (2018): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Thoma Ch. (2011): Kuhschwanzziehen. ISKAM-Verlag Amstetten

Von Schlippe A., Schweitzer J. (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG, Göttingen

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (2017): Menschliche Kommunikation Formen, Störungen, Paradoxien. Hogrefe Verlag, Bern

URL: www.asys.ac.at/systemisch-denken-und-handeln/; (abgerufen am 30.9.2021)

URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Carl_Sandburg (abgerufen am 22.9.2021)

URL: www.aphorismen.de/zitat/211633 (abgerufen am 20.9.2021)

URL: www.zitate.net/konflikt-zitate (abgerufen am 20.9.2021)

³⁶ www.zitate.net/konflikt-zitate - Marie von Ebner-Eschenbach (1830 – 1816); abgerufen am 20.9.2021

Der Prozess der Schamregulation in der systemischen Supervision

Martin Fellacher

Diplomarbeit zum Lehrgang „Systemische Supervision und Coaching“ mit ASYS 2020 -2022 bei PINA in Feldkirch

Prolog

Es wird davon ausgegangen, dass Scham bei allen Menschen Affekte, respektive heftige Gefühlsregungen auslöst. Sie tritt vor allem in Beziehungen in unterschiedlichen Kontexten auf und führt mitunter zu Kränkungen des Selbstwertgefühls, was wiederum zu einem breiten Spektrum an Reaktions- und Verarbeitungsweisen führt. Gemeinhin wird davon ausgegangen, dass Scham konstruktiven Prozessen blockierend gegenübersteht. Dies ist allerdings zu kurz gefasst, denn nicht die Scham grundsätzlich, sondern nur die unregulierte Scham ist dafür verantwortlich. Wenn die Schamregulation gelingt, werden konstruktive Lösungsprozesse und ggf. Verhaltensänderungen möglich.

Das Empfinden von Scham wie auch der Prozess der Schamregulation spielen sich in zwischenmenschlichen Beziehungen ab. So können konstruktive Prozesse rasche Auswege aus scheinbar unlösbaren Differenzen bzw. Konflikten ermöglichen, während destruktive Schamregulation unweigerlich in Teufelskreise führt, die rational kaum erfassbare Eskalationsspiralen zur Folge haben können.

Im Setting der Supervision kann Scham auf unterschiedlichen Ebenen eine Rolle spielen. In Fallsupervisionen kann eine nicht regulierte Scham zum Zweifel an der eigenen Befähigung führen, was wiederum zur Folge haben kann, dass die fallführende Fachkraft zum Selbstschutz bspw. Informationen zurück hält oder jegliche – aus Sicht der anderen Beteiligten – konstruktive Fallbearbeitung torpediert.

Bei Konflikten, die in Teamsupervisionen aufbrechen, kann davon

ausgegangen werden, dass die Schamregulation einen guten Teil des Fokus und der Anstrengungen des Supervisors (und der Supervisand_innen) benötigt. Persönliche Beteiligung in Konflikten vor den Augen der Teamkolleg_innen führt unweigerlich zu Scham-Erfahrungen.

Supervisionen in konfliktbehafteten Kontexten zwischen zwei beteiligten Supervisand_innen – ohne die Beobachtung durch weitere Beteiligte außer dem_der Supervisor_in – stellen ein klassisches Setting dar, in dem eine gelungene Schamregulation meist einen größeren Einfluss auf einen konstruktiven Prozess haben, als eine Bearbeitung der oft vorgelagerten inhaltlichen Themen.

Schamregulationsprozesse können auch in Einzelsupervisionen eine Rolle spielen, wenn man sich bspw. mit scheinbar übermäßigem Selbstzweifel des Supervisands bzw. der Supervisandin befasst oder dieser aus einer Anklage der Kolleg_innen, Leitung oder übergeordneter Systeme nicht mehr heraus findet.

Nicht zuletzt spielen auch die Schamregulationsprozesse bei dem_der Supervisor_in eine Rolle. Laufen Prozesse nicht so, wie man es sich wünscht, wird man in seiner Rolle attackiert, enden Supervisionseinheiten unbefriedigend oder – anders ausgedrückt – kann der_die Supervisor_in die Erwartungen, die er_sie an sich oder andere an ihn_sie stellen, nicht erfüllen, entsteht unweigerlich die Notwendigkeit, die eigene Scham zu regulieren.

Diese Arbeit soll ein Bewusstsein für die oft unterschätzte und teils sogar tabuisierte Emotion der Scham erzeugen. Darüber

Affekt, der

heftige Erregung,
Gemütsbewegung; Zustand
außergewöhnlicher psychischer
Angespanntheit

Emotion, die

psychische Erregung,
Gemütsbewegung; Gefühl,
Gefühlsregung

Scham, die

durch das Bewusstsein, (besonders
in moralischer Hinsicht) versagt zu
haben, durch das Gefühl, sich eine
Blöße gegeben zu haben,
ausgelöste quälende Empfindung

Abb. 1 (eig. Darstellung, Dudenverlag, 2019)

hinaus werden konkrete Überlegungen, wie Schamregulationsprozesse in Supervisionssettings konstruktiv gestaltet werden können, angestellt.

Zum Begriff „Scham“

Die meisten Evolutionsbiologen gehen davon aus, dass durch die Scham ausgelöste Reaktionsmuster beim Menschen genetisch veranlagt sind und in der Regel im Verlaufe der frühen Kindheit zum Ausdruck kommen. Auch wenn es kulturelle und gesellschaftliche Normen gibt, die in weiten Teilen bestimmen, wofür wir uns schämen müssen, so gibt es beispielsweise keine erforschte Kultur, in der nicht eine Körperscham existiert. Sogar der für die Scham typische Gesichtsausdruck existiert transkulturell: Dazu gehören das Senken der Augenlider, das Abwenden des Blicks und die Kopfdrehung zur Seite (Hell, 2018, S. 13f)

In meinen Seminaren frage ich regelmäßig Teilnehmende, welche Assoziationen sie im Zusammenhang mit dem Begriff Scham haben. Die Begriffe, die dann genannt werden, schreibe ich auf einem Flipchart-Papier mit. Meist ist innert kürzester Zeit das Blatt gefüllt mit ausschließlich negativen Begriffen, nur ganz selten mengt sich ein neutraler oder gar positiver darunter. Thomas J. Scheff (1990) schreibt dazu:

Scham [...] ist etwas Dunkles, das uns dazu einlädt, es zu verbergen oder herunterzuspielen.

Aber warum ist die Scham so negativ assoziiert bei uns? Die Neurobiologen erklären das damit, dass bei Schamreaktionen dasselbe Hirnareal aktiviert wird, das auch bei körperlichem Schmerz reagiert. Daraus wird deutlich, dass Scham eine Reaktion ist, die sehr schmerzhaft empfunden wird. Hinzu kommt, dass intensive Scham die Fähigkeit zur Gefährdung und Zerstörung von Beziehungen besitzt. Wird der Schmerz unerträglich, scheint der einzige Ausweg oft darin zu liegen, die beschämende

Person aus dem eigenen Leben zu eliminieren (Weinblatt, 2016, S. 44ff).

Eine Frage, die ich den Teilnehmenden ebenso oft stelle: Wer hat in der Ausbildung etwas über Scham gehört? Immerhin sind es fast ausschließlich psychosoziale und pädagogische Fachkräfte, für die ich Seminare und Trainings gestalten darf. Auch hier geben fast alle an, dass sie im Rahmen ihrer Ausbildung mit dem Thema nicht in Berührung gekommen sind. Es scheint fast so, als wäre die Scham eine tabuisierte Emotion. Neckel (2021, S. 96) vermutet, dass sie verborgen wird, weil sie sich mit den modernen Maximen der Selbstachtung so wenig vertrage.

Was noch auffällt: In Supervisionen und Fallbesprechungen wird immer wieder davon gesprochen, dass es gelte, Scham zu vermeiden. Wird in einer Fallsupervision ein Handlungsplan erstellt, kann dieser mit dem Argument: „Da würde sich das Kind/der die Jugendliche aber schämen!“ zu Fall gebracht werden. In diesem Zusammenhang wird allerdings zwischen Scham und Beschämung oft nicht differenziert.

„Neurobiologisch gehen Schamgefühle mit einer Fehlregulierung von Sympathikus und Parasympathikus einher: Wir sind in einem Zustand von extrem aktiv und zugleich extrem passiv. Deshalb werden manche Menschen im Gesicht rot, andere aschfahl.“ (Marks, 2021, S. 184)

Was weitgehend zu fehlen scheint: Ein Bewusstsein über die positiven Effekte der Scham. Historisch gesehen gehen viele Evolutionsbiologen beispielsweise davon aus, dass die Tabuisierung – und in weiterer Folge Bedeckung – der Geschlechtsorgane zu einer sexuellen Entspannung innerhalb der Stammesgemeinschaft geführt habe, wodurch die Konzentration auf andere Aufgaben ermöglicht wurde (Hell, 2018, S. 15). So gesehen kann die Scham manchen Stämmen das Überleben gesichert haben.

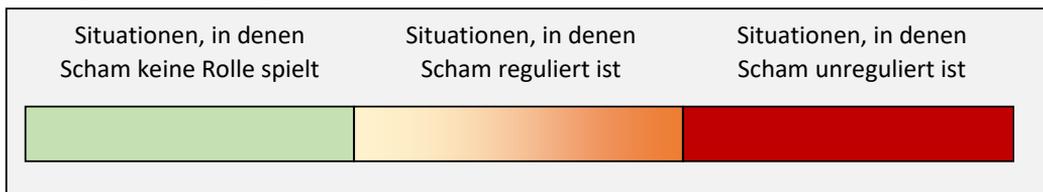


Abb. 2: Eigene Darstellung

Auch das Erlernen von gesellschaftlichen Normen ist meist eng mit dem Schamgefühl verbunden. Thomas J. Scheff (1990) argumentiert, dass Stolz und Scham die grundlegendsten und stärksten aller sozialen Emotionen seien, weil Menschen motiviert sind, soziale Bindungen aufrechtzuerhalten. Stolz werde vom Individuum empfunden, wenn die soziale Bindung intakt ist, und Scham entstehe, wenn die Bindung bedroht oder getrennt wird. Und beides seien sozial reflektierte Emotionen. Letztlich ist aber jedes System darauf angewiesen, dass seine Normen von den Mitgliedern mitgetragen werden. Wenn sich einzelne dagegen stellen, riskieren sie den Ausschluss (Marks, 2021, S. 71). Neckel (2021, S. 95) bezeichnet das soziale Gefühl Scham als beständig im Alltag präsent und für das Selbstbild und Handeln von Menschen maßgeblich.

Tiefgreifende Veränderungen in der Sozialstruktur dürften in der Entwicklung der Menschheitsgeschichte zu einem Wandel der Schamformen beigetragen haben. Während in stark hierarchisch geprägten Gesellschaften Scham durch soziale Kontrolle oft mit Schande verknüpft wurde, entwickelte sich mit der anonymeren, modernen Gesellschaft – zum Beispiel in städtischen Ballungszentren – eine Form der intrapersonellen Scham: So ist es möglich, sich vor sich selbst zu schämen – auch wenn die nötigen Faktoren dafür vom gesellschaftlichen und Erziehungskontext abhängen (Hell, 2018, S. 20f).

„Eines der geläufigen (Vor-)Urteile vieler Schamkritiker, mit dem sich jede Verteidigung von Scham auseinanderzusetzen hat, ist [...] die Einschätzung der Scham als sozial vermitteltes Gefühl, das der Entwicklung der Autonomie des Individuums entgegensteht. Das Schamgefühl basiere, so das Postulat, auf Angst und Unterwürfigkeit und liefere das Individuum dem Blick und dem Urteil anderer Menschen aus. Dadurch werde eine eigenständige Entwicklung behindert. Stattdessen würden Abhängigkeiten gefördert. So verstanden wäre Scham also ein Zeichen von Schwäche. [...]

Vieles, was gegen die Scham vorgebracht wird, richtet sich [...] nicht gegen das Schamgefühl als solches, sondern gegen das Erleben von Kränkungen und Beschämungen.

Zwischen Scham und Beschämung besteht jedoch ein ebenso großer Unterschied wie zwischen Demut und Demütigung. Die sich schämende Person geht nicht in einer passiven Opferrolle oder in narzisstischem Gekränktheit auf. Wer sich schämt, setzt sich mit sich selbst auseinander. Er kann von einem persönlichen oder zwischenmenschlichen Problem nicht absehen – worauf die Scham ihn unangenehm hinweist.“ (Hell, 2018, S. 9)

Scham ist das Resultat einer Diskrepanz zwischen unseren Erwartungen an uns selbst (welche durch Erwartungen anderer an uns hervorgehoben sein können) und unseren tatsächlichen Aktionen (Weinblatt, 2016, S. 29) und löst oft unangenehme Körperreaktionen aus, wie beispielsweise Schwitzen oder das Rotwerden. Gerade diese Tatsache, dass Scham unangenehm ist, werden Lernprozesse durch sie gefördert. Denn die Motivation, Scham hervorrufende Situationen zu vermeiden, ist durch die zu erwartenden negativen Körperreaktionen stark erhöht (Hell, 2018, S. 55).

Dennoch ist Scham – vor allem bei Erwachsenen – im Alltag wenig sichtbar. Denn unregulierte Scham

„belastet die Person und verunsichert sie, Scham isoliert: Sich schämen macht einsam. Scham ruiniert das Selbstbewusstsein, und andere können das sehen. Deshalb macht jeder einzelne seine Schamgefühle besser mit sich alleine ab.“ (Neckel, 2021, S. 95).

Das bedeutet jedoch nicht, dass Scham nicht existent ist:

In Beziehungen wird die Scham in der englischen Sprache oft als die „Masteremotion“ bezeichnet; sie werde hervorgerufen, wenn Beziehungen gestört sind und entweder zu verstrickt oder zu distanziert werden (Weinblatt, 2016, S. 49). Wurmser (1997, S. 189ff) beschreibt die Augen dabei als das „Organ der Scham“. Daraus leitet sich der Wunsch „im Boden zu versinken“ oder unsichtbar zu sein vieler Menschen in Situationen heftigen Schamempfindens ab.

Abgrenzung Scham / Schuld / Peinlichkeit

Zum besseren Verständnis der Begrifflichkeiten sollen an dieser Stelle noch einmal die Scham bz. das Schamgefühl mit Pein(-lichkeit) und

Schuld(-gefühl) gegenübergestellt werden. Zu diesem Zweck hier die Auszüge aus Wikipedia zu den Begriffen:

„Das Schamgefühl gehört zu den bei allen Menschen auftretenden Affekten. Die Fähigkeit, Scham zu empfinden, gilt als angeboren. Im zwischenmenschlichen Kontakt kommt es (insbesondere durch Lernen am Modell) zu einer Ausdifferenzierung. Die Anlässe für ein Schamgefühl variieren zwischen sozialisations- und kulturbedingten, sowie entsprechend der individuellen Veranlagung und der aktuellen Befindlichkeit. Dasselbe gilt für die Intensität der Empfindung, die sich redensartlich vom „peinlichen Berührtsein“ bis zum „Im-Boden-Versinken“ erstrecken kann.“ (Schamgefühl, kein Datum)

„Pein (ahd. pina, mtl. pena, lat. ‚poena‘ = Sühne, Buße, Strafe, Qual) bezeichnet in der heutigen Sprache gehoben „heftiges körperliches, seelisches Unbehagen; etwas, was jemanden quält“.[1] Ableitungen davon sind Peinigung, peinigten, peinlich und Peinlichkeit, aber auch bildungssprachlich penibel[2] und umgangssprachlich pingelig.“ (Peinlichkeit, kein Datum)

„Das Schuldgefühl ist eine – normalerweise als negativ wahrgenommene – soziale Emotion, welche bewusst oder unbewusst einer Fehlreaktion, Pflichtverletzung oder Missetat folgen kann. Mögliche körperliche Reaktionen (Erröten, Schwitzen, eventuell sogar depressive Verstimmung, Fieber oder Magenverstimmung) sind oft vergleichbar mit denen der Scham oder Angst, aber meist schwächer ausgeprägt. Schuld, Scham und Verantwortungsgefühl können leicht verwechselt werden, d. h. die Abgrenzung im Erleben des Individuums ist häufig schwierig. In der Fachliteratur wird Scham von Schuld mittels der Bewertungsgrundlage des Verhaltens abgegrenzt: Während Schuld nach Michael Lewis (2000) durch eine negative Bewertung eines spezifischen Verhaltens erzeugt wird („ich habe etwas Falsches getan“), wird Scham durch eine negative Bewertung des Selbsts erzeugt („ich bin ein schlechter Mensch“). Auch die Attributionstheorien beschäftigen sich mit der Wirkung, je nachdem, ob einzelne gelungene oder misslungene Handlungen als indikativ

für die ganze Person interpretiert werden.“ (Schuldgefühl, kein Datum)

Scham wird dabei als eine Voraussetzung für das Empfinden von Schuld gesehen (Hell, 2018, S. 18). Wenn wir es mit Schuld zu tun haben, dann sind wir schon wieder aus der unregulierten Scham heraußen. Denn wer sich schuldig fühlt, hat meist den Wunsch, sich dieser Schuld wieder zu entledigen, womit die Möglichkeit besteht, an diesbezüglichen Optionen zu arbeiten. In dieser Arbeit werden die Begriffe Scham, Schamempfinden und Schamregulation folgendermaßen verwendet:

Scham Eine Emotion, die oft unbewusst, aber beständig im Alltag präsent ist

Schamempfinden bezieht sich auf die empfundene Intensität der Emotion Scham bezogen auf die gerade stattfindende Interaktion
Schamregulation beschreibt den individuellen Prozess der nötig ist, um mit der Emotion Scham in einer Situation umgehen zu können

Abgrenzung Scham / Schuld / Peinlichkeit

Zum besseren Verständnis der Begrifflichkeiten sollen an dieser Stelle noch einmal die Scham bz. das Schamgefühl mit Pein(-lichkeit) und Schuld(-gefühl) gegenübergestellt werden. Zu diesem Zweck hier die Auszüge aus Wikipedia zu den Begriffen:

„Das Schamgefühl gehört zu den bei allen Menschen auftretenden Affekten. Die Fähigkeit, Scham zu empfinden, gilt als angeboren. Im zwischenmenschlichen Kontakt kommt es (insbesondere durch Lernen am Modell) zu einer Ausdifferenzierung. Die Anlässe für ein Schamgefühl variieren zwischen sozialisations- und kulturbedingten, sowie entsprechend der individuellen Veranlagung und der aktuellen Befindlichkeit. Dasselbe gilt für die Intensität der Empfindung, die sich redensartlich vom „peinlichen Berührtsein“ bis zum „Im-Boden-Versinken“ erstrecken kann.“ (Schamgefühl, kein Datum)

„Pein (ahd. pina, mtl. pena, lat. ‚poena‘ = Sühne, Buße, Strafe, Qual) bezeichnet in der heutigen Sprache gehoben „heftiges körperliches, seelisches Unbehagen; etwas, was jemanden quält“.[1] Ableitungen da-

von sind Peinigung, peinigen, peinlich und Peinlichkeit, aber auch bildungssprachlich penibel[2] und umgangssprachlich pingelig.“ (Peinlichkeit, kein Datum)

„Das Schuldgefühl ist eine – normalerweise als negativ wahrgenommene – soziale Emotion, welche bewusst oder unbewusst einer Fehlreaktion, Pflichtverletzung oder Missetat folgen kann. Mögliche körperliche Reaktionen (Erröten, Schwitzen, eventuell sogar depressive Verstimmung, Fieber oder Magenverstimmung) sind oft vergleichbar mit denen der Scham oder Angst, aber meist schwächer ausgeprägt. Schuld, Scham und Verantwortungsgefühl können leicht verwechselt werden, d. h. die Abgrenzung im Erleben des Individuums ist häufig schwierig. In der Fachliteratur wird Scham von Schuld mittels der Bewertungsgrundlage des Verhaltens abgegrenzt: Während Schuld nach Michael Lewis (2000) durch eine negative Bewertung eines spezifischen Verhaltens erzeugt wird („ich habe etwas Falsches getan“), wird Scham durch eine negative Bewertung des Selbsts erzeugt („ich bin ein schlechter Mensch“). Auch die Attributionstheorien beschäftigen sich mit der Wirkung, je nachdem, ob einzelne gelungene oder misslungene Handlungen als indikativ für die ganze Person interpretiert werden.“ (Schuldgefühl, kein Datum)

Scham wird dabei als eine Voraussetzung für das Empfinden von Schuld gesehen (Hell, 2018, S. 18). Wenn wir es mit Schuld zu tun haben, dann sind wir schon wieder aus der unregulierten Scham heraußen. Denn wer sich schuldig fühlt, hat meist den Wunsch, sich dieser Schuld wieder zu entledigen, womit die Möglichkeit besteht, an diesbezüglichen Optionen zu arbeiten. In dieser Arbeit werden die Begriffe Scham, Schamempfinden und Schamregulation folgendermaßen verwendet:

Scham Eine Emotion, die oft unbewusst, aber beständig im Alltag präsent ist

Schamempfinden bezieht sich auf die empfundene Intensität der Emotion Scham bezogen auf die gerade stattfindende Interaktion

Schamregulation beschreibt den individuellen Prozess der nötig ist, um mit der Emotion Scham in einer Situation umgehen zu können

Umgang mit Scham, Schamregulation

Auf das Empfinden von unregulierter Scham ist bei Menschen in der Regel mit zweierlei Reaktionsformen zu rechnen: Entweder, sie beginnen einen Streit, oder sie ziehen sich zurück (Weinblatt, 2016, S. 48). Grundsätzlich ist Scham die versteckteste aller Emotionen und wird erst ausgedrückt, wenn sie in eine andere Emotion – wie Wut, Trauer oder Angst – transformiert wurde (Weinblatt, 2016, S. 49).

„Je mehr Scham wir empfinden, desto weniger sind wir überraschenderweise bereit, dies zuzugeben.“ (Weinblatt, 2016, S. 52)

Das Bewusstsein der Schamreaktion intensiviert das diesbezügliche Empfinden nämlich, wodurch wir uns noch mehr bloßgestellt fühlen (ebd.).

Bei erwachsenen Menschen wird oft erwartet, dass sie unabhängig vom Urteil und der Wertschätzung anderer sein sollen. Die Anerkennung und der Respekt, die wir uns selbst erbringen, sollen aus uns eigenständige Wesen machen. Je mehr man vom Urteil anderer abhängt, desto unreifer und bedürftiger werden wir gesehen. Ein Problem dabei ergibt sich jedoch aus der Tatsache, dass wir andere Menschen brauchen, wenn wir starke Scham empfinden. In solchem intrapersonellen Beschämungsprozessen sind wir nämlich Täter_in und Opfer zugleich und können am besten mit Hilfe Dritter daraus befreit werden. (Weinblatt, 2016, S. 10f).

„Wir brauchen andere, um uns daran zu erinnern, dass wir nicht so furchtbar oder gar komplette Versager sind. Wir brauchen andere für die Rückversicherung, dass wir, auch wenn wir gelegentlich Fehler machen, immer noch anständige menschliche Wesen sind und immer noch geliebt werden, obwohl wir nicht perfekt sind.“ (Weinblatt, 2016, S. 11)

Die Scham (hergeleitet vom indoeuropäischen „Skam“, das „verstecken“ bedeutet) erzeugt in uns allerdings das Bedürfnis, uns zu verstecken. Das, was in uns ist, soll durch niemanden – auch nicht durch uns selbst – enthüllt werden. Je mehr wir es allerdings zu verstecken versuchen, desto größer wird die Scham. Um sie zu regulieren, muss sie enthüllt werden und wir müssen uns selbst und anderen gestatten zu sehen, wer wir sind (Weinblatt, 2016, S. 18).

„Interessanterweise kommt es nach erfolgter Schamregulation [in therapeutischen Sitzungen, Anm.] oft dazu, dass die Klient_innen plötzlich gar keine spezifische Interventionen mehr brauchen, um ihre Probleme zu lösen. Stattdessen können sie ohne die lähmende Gegenwart von Scham ihre eigenen Ressourcen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten nutzen, um praktische Lösungen für ihre Probleme zu finden.“ (Weinblatt, 2016, S. 19)

Scham ist jene Emotion, die am stärksten mit der Deaktivierung angenehmer Aktivitäten in Zusammenhang steht. So gehen Neugierde und Freude beispielsweise verloren. Die deutlichsten Anzeichen dafür, dass es gelungen ist, die Scham zu regulieren ist, wenn die betroffene Person Neugierde und Freude zeigt (Weinblatt, 2016, S. 31ff).

Zum Begriff „systemische Supervision“

„Supervision ist die Betrachtung und Reflexion professionellen Handelns und institutioneller Strukturen.“

Systemische Supervision basiert auf den Prinzipien systemischen Denkens. Theoretische Grundlagen bilden u.a. die Kommunikationstheorie, die Kybernetik und die Systemtheorie.“ (Valler-Lichtenberg, kein Datum)

Supervision leitet sich von den lateinischen Begriffen „super“ (über, von oben, drüber) und „visio“ (sehen, Anblick, Erscheinung) ab und ist eine Beratung zweiter Ordnung. Demgemäß bedeutet es, wörtlich übersetzt, Überblick, Übersicht oder Kontrolle. Im psychosozialen und pädagogischen Verständnis von Supervision, zumindest im deutschen und kontinental-europäischen Raum, sind einige wesentliche Merkmale zu beachten (Belardi, 2018, 14f):

- In der Supervision werden keine privaten, persönlichen oder familiären Probleme behandelt.
- Aufsicht, Kontrolle und rein fachliche Fragen spielen eine untergeordnete Rolle.
- Supervision bietet Reflexion auf der Klient_innen-Ebene. Dabei geht es in der Regel um die Arbeitsbeziehung, den Kund_innen- bzw. Klient_innen-Kontakt oder die sog. Fallarbeit.

- Auf der Mitarbeitenden-Ebene bietet Supervision die Reflexion zu Aspekten der Zusammenarbeit sowie die Selbstreflexion.
- Die Reflexionsebene der Organisation beschäftigt sich mit der Frage von organisatorischen Abläufen, wobei die Teamarbeit, interne Kommunikation sowie Fragen der Hierarchie in der Organisation Rollen spielen können.

„Ohne den Zusatz „systemisch“ kommt heute keine Supervision mehr aus“, schreibt Heidi Neumann-Wirsig (2016, S. 19) und bezieht sich dabei auf die zugrunde liegenden Modelle des Konstruktivismus und der Erkenntnistheorie. Es wird davon ausgegangen, dass Veränderungen laufend geschehen und unausweichlich sind, auch wenn Systeme manchmal auf den ersten Blick starr wirken. Weiters wird im systemischen Ansatz – und damit auch der systemischen Supervision – davon ausgegangen, dass Probleme und Lösungen nicht immer in einer direkten Verbindung zueinander stehen. Die Systeme, mit denen gearbeitet wird, werden als nicht-trivial angesehen. Im Gegensatz zu trivialen Systemen, wie bspw. Maschinen, bei denen ein gewisser Knopfdruck ein erwünschtes Ergebnis auslöst, zeichnen sich nicht-triviale Systeme dadurch aus, dass „innere Zustände“ des Systems das Ergebnis immer wieder – oft in unerwarteter Weise – beeinflussen (Simon, 2020, S. 35ff).

Der Fokus der systemischen Supervision liegt auf Wechselwirkungen und Interaktionsmustern. Ziel ist die Erweiterung der Handlungsoptionen des Kunden oder der Kundin. Dabei wird eine nichtlineare Betrachtungsweise gewählt: Bei menschlichen Interaktionen haben wir es mit komplexen zirkulären, und nicht mit linearen, digitalen Systemen zu tun.

Als einige wesentliche Methoden der systemischen Supervision stehen Hypothesenbildungen, Metaphern, zirkuläre Fragen, Systemkommentare, Reframing, die Arbeit mit Skulpturen, Reflecting Team, Organigramme und Skalierungsfragen zur Verfügung.

Von Schlippe und Schweitzer (2016, S. 390) nennen als wichtige Prinzipien der systemischen Supervision:

- *„Die Supervisor_innen entscheiden, was besprochen wird und wann es genug“*

ist, auch wenn die Supervisoren selbst eine andere Meinung haben.

- Supervision ist der Versuch der Erzeugung nützlicher Sichtweisen, keine „Wahrheits-suche“. Die Supervisanden entscheiden, was sie nützlich finden.
- Supervision sollte der kollegialen Beratung dienen, aber zugleich eingefahrene Sichtweisen immer wieder infrage stellen.
- ‚Das Leben ist schwer genug – da kann Supervision ruhig leicht sein‘: In systemischen Supervisionen darf gelacht, dürfen Geschichten oder gar Witze erzählt werden.“

Teufelskreise als Folge von Schamregulationsversuchen

Walter Milowiz (2009) verwendet bereits im Titel seines Buches den Begriff „Teufelskreis“. Er verweist dabei auf dysfunktionale Beziehungsmuster, die sich dadurch charakterisieren, dass dem jeweils anderen eine negative Zuschreibung vermittelt wird (Milowiz, 2009, S. 100ff). In den so beschriebenen Teufelskreisen spielt die Scham eine immanente Rolle. Die Abwer-

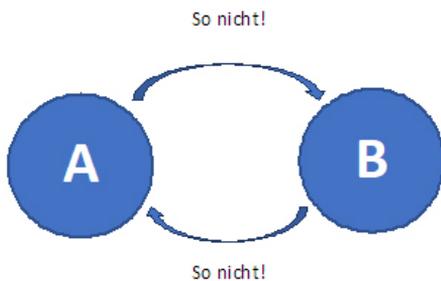


Abb. 3: (Milowiz, 2009, S. 100)

terung des eigenen Tuns und Handelns signalisiert dem Empfänger in der Botschaft unmissverständlich, dass er sie die an ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllt, was zu einem Schamempfinden führt. Stephan Marks (2021, S. 115ff) schreibt deshalb auch vom „Teufelskreis der Scham“.

Scham wird als die öffentlichste, aber gleichzeitig auch als die privateste aller Emotionen verstanden. Tritt sie auf, nimmt sie starken Einfluss auf die Reaktionen der anderen Menschen, was sich wiederum stark auf die Scham selbst auswirkt (Weinblatt, 2016, S. 20).

Milowiz (2009, S. 102f) schreibt, dass es – im Rahmen solcher Teufelskreise – andere Dinge zu lösen geben muss, als Konflikt oder Nicht-Konflikt. Er schlägt Situationsbeschreibungen vor, die alle Beteiligten kompromisslos aufwerten. Dies soll über Standpunkte geschehen, die es ermöglichen, die stattfindenden Handlungen als ehrbar, vernünftig und wichtig erscheinen zu lassen. Es scheint an dieser Stelle bereits nachvollziehbar, dass diese Umbewertung einer betroffenen Person helfen könnte, ihre Scham besser zu regulieren.

Schamkompass

Eine wesentliche Perspektive im Zusammenhang mit der Wirkung von Scham auf Beziehungen ist die Beschäftigung mit den Folgen von unregulierter Scham. Sehr eindrücklich wurde dies von Donald D. Nathanson (1994, S. 303ff) mithilfe des „Schamkompass“ dargestellt:

Angriff

Die wahrscheinlich häufigste Form mit unre-

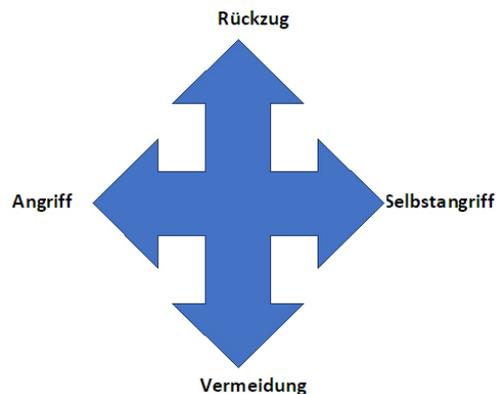


Abb. 4: Schamkompass nach Nathanson (1994)

gulierter Scham umzugehen, ist der Angriff. Schamempfinden steht oft mit einer anderen Person oder einem System, das einen abwertet, in Verbindung. Es kann aber auch eine subjektiv empfundene Abwertung aufgrund von selbst gezogenen Vergleichen sein.

„Scham versteckt sich oft hinter Wut, und dies aus gutem Grund. Während Scham uns dazu bringt, uns schwach zu fühlen, bringt Wut uns dazu, dass wir uns stark fühlen. Die Transformation vom Scham in Wut geschieht so rasch, dass sie oft alle beteiligten Personen nicht mitbekommen. Alle konzentrieren sich

dann auf die Wut und nicht auf das wirkliche Problem, nämlich die Scham.“ (Weinblatt, 2016, S. 38)

Zum Ausdruck kommen kann diese Wut, neben Aggressionen, vor allem auch in Schuldzuweisungen. Diese führen beim Gegenüber zu einem Schamgefühl. Schuldzuweisungen sind damit der deutlichste Hinweis, dass Scham gegenwärtig unterreguliert ist (Weinblatt, 2016, S. 40f). Diese Phänomene tauchen in vielen alltäglichen Situationen auf. Fühlen wir uns beschuldigt, reagieren wir mit Schuldzuweisungen ans Gegenüber:

Person A: „Du hast den Müll nicht raus gebracht.“

Person B: „Letztes Mal hast du es auch vergessen!“

Lehrperson: „Ihr Kind stört laufend den Unterricht.“

Elternteil: „Als Pädagogin sollten Sie wissen, wie man damit klarkommt.“

Sozialarbeiter:in ist im Elterncoaching nicht erfolgreich. Im Abschlussbericht steht:

„Die Eltern täuschen Scheinkooperation vor.“
oder „Die Eltern sind nicht erziehungsfähig.“
oder „Die Eltern sind beratungsresistent.“

Eine Person, die schon lange ohne Beschäftigung ist, sagt: „Die Ausländer nehmen uns alle Jobs weg.“

Selbstangriff

Erwartungen stellen nicht nur andere an uns, sondern auch wir haben Erwartungen an uns selbst. Wenn wir diese nicht erfüllen können, führt dies ebenso zu Schamgefühl.

Um die Schwelle der Erwartungen etwas tiefer zu legen, reagieren wir mit Selbstabwertung. Ich bin zum Beispiel überzeugt davon, dass ich nicht gut zeichnen kann. Jedes Mal, wenn ich aufgefordert bin etwas zu zeichnen, leite ich ein, dass ich nicht gut zeichnen kann.

Auch diese Form des Umgangs mit unregulierter Scham kommt sehr häufig vor:

„Sowas passiert mir ständig, ich bin einfach ungeschickt.“

Mutter im Elterncoaching: „Ich bin eine Fehlbesetzung als Mutter.“

Frau, die eine Veranstaltung organisiert hat und diese eröffnen sollte: „Ich kann einfach nicht vor Menschen sprechen.“

Sogar, wenn anderen ein Missgeschick passiert, hört man manches Mal Aussagen wie:

„Das wäre wieder typisch gewesen, wenn mir das passiert wäre.“

Rückzug

Stehen wir vor Situationen, in denen wir erwarten, mit unserer Scham konfrontiert zu werden, kann eine mögliche Strategie sein, sich diesen Situationen physisch zu entziehen. Wahrscheinlich kennen wir alle das unangenehme Gefühl, wenn wir einer Person begegnen, mit der wir eine wenig erfreuliche Vorgeschichte haben. Begegnen wir dieser Situation beispielsweise bei einer Party, taucht im Prozess der Schamregulation – bewusst oder unbewusst – der Impuls auf, die Party rasch wieder zu verlassen. Ein Beispiel, bei dem diese Form der Reaktion auf nicht regulierte Scham zum Tragen kommt, ist die Schulverweigerung. Das Kind weiß, dass es – wenn es in die Schule geht – wieder mit der Lehrperson zu tun hat, die es unfair behandelt hat. Oder es ist sich bewusst, dass in der Schule die Mobbingverfahren fortgesetzt werden wird. Also geht es nicht mehr hin.

Vermeidung

Die Vermeidung ist jene Strategie, in der alles unternommen wird, um den durch die Scham empfundenen Schmerz nicht mehr spüren zu müssen. Dabei ist jedes Mittel recht, das dazu beiträgt, dass wir vom Schmerz abgelenkt werden. Diese Strategie kann zum Substanzenmissbrauch genauso führen, wie beispielsweise bei jungen Menschen zum exzessiven Gaming.

Um die Strategien noch einmal zu verdeutlichen, möchte ich sie anhand einer kleiner Geschichte illustrieren, die Dr. Uri Weinblatt im Rahmen seiner Seminare zur Scham erzählt:

„Stell dir vor, du bist auf ein Party zu einem Bekannten nach Hause eingeladen. Das Motto der Party ist „weiß“. Die Eingeladenen sind aufgefordert, weiß gekleidet zur Party zu erscheinen. Als du dort ankommst siehst du, dass auch die Möbel alle mit weißem

Stoff überzogen sind, sogar weiße Teppiche sind ausgelegt.

Als du zur Party kommst, ist noch niemand da, den du kennst. Also gehst du zuerst einmal zur Bar – es herrscht Selbstbedienung. Du magst gute Weine, und heute Abend ist dir nach einem schweren Rotwein den es da gibt, er hat eine schön dunkle Farbe.

Du nimmst dir ein Glas und beginnst dir einzuschenken. Plötzlich kippt das Glas, und der schöne, schwere Rotwein übergießt sich über Tischtuch und Teppich.

Vielleicht dein erster Gedanke: „Wessen dumme Idee war es, das Motto ‚weiß‘ zu wählen? Da kann es ja nur zu solchen Missgeschicken kommen.“ (Angriff)

Vielleicht dein zweiter Gedanke: „So dumm von mir, dass das ausgerechnet mir wieder passiert. Ich bin einfach ungeschickt.“ (Selbstangriff)

Vielleicht dein dritter Gedanke, nachdem du kurz links und rechts über deine Schulter geblickt hast: „Ich glaube, es hat niemand gesehen. Nichts wie weg von der Bar, das bekommt niemand mit!“ (Rückzug).

Vielleicht dein vierter Gedanke: „Das fängt ja schon gut an. Vielleicht sollte ich gleich zum Whiskey übergehen.“ (Vermeidung)

Es könnte aber auch sein, dass du deine Scham gut regulieren kannst in dem Moment. Du gehst zum Gastgeber und zeigst ihm, was passiert ist. Du bietest an, die Stoffe und Teppiche reinigen zu lassen und mit deiner Versicherung zu klären, ob sie die Kosten dafür übernimmt.“

Praxis

Laut Stephan Marks (2021, S. 174ff) haben wir im Umgang mit Scham drei wesentliche Herausforderungen:

Erstens treffen in jeder Begegnung von Menschen Individuen aufeinander, die Verhaltensweisen im Laufe ihres Lebens erlernt haben, die sie vor unerträglichen Schamgefühlen schützen. Auch in „helfenden“ Beziehungen richtet sich dabei die Schamabwehr oft gegen „helfende“ Personen. So kann Scham beispielsweise zum

Abbruch von Beratungs- oder Supervisionsprozessen führen.

Zweitens spielen oft strukturelle Faktoren eine Rolle. Gerade Fachkräfte in psychosozialen, pflegenden oder therapeutischen Berufen haben mit mangelnden (zeitlichen und personellen) Ressourcen sowie hohen psychischen und teils auch körperlichen Belastungen zu kämpfen. Diese führt oft zu einer Grundanspannung, die einer gelingenden Schamregulation nicht dienlich ist.

Und drittens können Menschen die Scham anderer Menschen empathisch mitfühlen. Dies kann eine Chance sein, wenn es zu tiefer Mitmenschlichkeit einlädt. Allerdings kann auch hier ein Zuviel an Scham eintreten, was uns in eine emotionale Überflutung stürzen kann.

Angelehnt an das von Walter Milowiz (2009, S. 121ff) entwickelte Modell für Berater_innen-Interventionen ist auch in Supervisionssettings zu beachten, dass der_dieSupervisor_in immer Teil des Interaktionssystems ist und damit direkten Einfluss auf eine erfolgreiche Schamregulation hat. Im Besonderen ist darauf zu achten, dass bei der Schamregulation, wenn mit mehr als einer Person gearbeitet wird, dem_der Supervisor_in von allen Beteiligten Allparteilichkeit zugeschrieben wird.

Erinnern wir uns an die weiter oben erwähnte Annahme von Walter Milowiz (2009, S. 102), dass es „andere Dinge zu lösen geben muss, als Konflikt oder Nicht-Konflikt“: Versuchen wir, ein Problem zu lösen, riskieren wir, dass wir die Scham im System noch vergrößern. Deshalb liegt die Herausforderung darin, bei unregulierter Scham nicht an der Problemlösung, sondern an der „Lösung des Moments“ zu arbeiten. Diese Lösung besteht in einer Unterstützung bei der Schamregulation – gelingt diese, können die Konflikte auf der Sachebene meist von den Betroffenen selbst weiter bearbeitet werden (Weinblatt, 2016, S. 56f).

Konfliktsupervision mit zwei Beteiligten

Herr A und Frau B nahmen Kontakt mit mir auf. Sie arbeiteten gemeinsam in einem Team, das Jugendliche in einem niederschweligen Kontext begleitete. Zwischen ihnen bestand schon lange ein Konflikt, der kurz vor der Anfrage bei mir darin gipfelte, dass Frau B ihrem Kollegen eine „Watsche“ androhte.

Es ist davon auszugehen, dass die Androhung körperlicher Gewalt im Arbeitskontext zwischen Kolleg_innen mit Ausbildungen im psychosozialen Bereich eine lange Vorgeschichte hat. Nicht selten passieren eine Reihe von Kränkungen und Enttäuschungen auf beiden Seiten, die es immer schwerer machen, die damit in Verbindung stehende Scham zu regulieren.

Uri Weinblatt (2016, S. 95ff) hat für die Arbeit mit zwei Personen die Methode des „Systemic-Mirroring“ beschrieben. Er erweitert dabei das klassische Spiegeln in dyadischen Interaktionen zu einer triadisch spiegelnden Interaktion. Weinblatt beschreibt dabei eine Intervention, die von einem_einerTherapeut_in oder Berater_in gemeinsam mit zwei Klient_innen (Mutter und Vater, Elternteil und Kind, Paar, zwei Geschwister, Lehrperson und Schüler_in, etc.) angewendet werden kann. Die Methode kann allerdings auch in Supervisionssettings übertragen werden als Werkzeug für eine_nSupervisor_in mit zwei Supervisand_innen.

Exkurs: Systemic Mirroring

1. Sag einer Person, dass du sicher sein möchtest, ob du richtig verstanden hast, was sie sagen möchte. Dafür möchtest du versuchen so zu sprechen, als ob du er oder sie wärst. Aber du möchtest die Erlaubnis dafür.
2. Bitte die Person, dich zu korrigieren, solltest du etwas falsch verstanden haben.
3. Wenn du als Person A sprichst, spreche in der Ich-Form und schaue Person B an. So stellst du eine Verbindung zwischen allen her: Person A wird dich beobachten, da er/sie gespannt sein wird, was du übersetzen wirst. Mit der Person B bist du dadurch direkt in Kontakt.
4. Ergänze Emotionen, Wünsche, positive Absichten etc. zu dem, was Person A gesagt hat und nimm die Spitzen der Angriffe weg.
5. Frage Person A, ob das so stimmig ist für sie. Ansonsten bitte sie zu korrigieren.
6. 6) Frage Person B, was es mit ihr macht, wenn sie das so von dir Übersetzte hört.
7. 7) Wenn notwendig, beginnt der Prozess nun von vorne mit der anderen Person.

In der zwischenmenschlichen Beziehung können, ausgelöst durch nicht regulierte Scham, drei wesentliche Effekte auftreten:

- *Das Problem auf der individuellen Ebene ist ein „Verlust der Stimme“: Wir verlieren die Fähigkeit, zum Ausdruck zu bringen, was für uns am wichtigsten ist. Dies stellt eine Reduzierung der eigenen Erfahrungsfähigkeit und außerdem eine Störung der Fähigkeit des Selbst dar, mit seinen konstituierenden Bestandteilen zusammenzuwirken und diese zu integrieren.*
- *Das Problem auf der Beziehungsebene ist ein Verlust der Verbundenheit: Wir wechseln von einem gemeinschaftlichen in einen feindseligen oder losgelösten Modus. Wir verlieren die Fähigkeit und den Willen dazu, mit anderen zu kommunizieren, uns ihre Unterstützung zu verschaffen und mit ihnen zu kooperieren. Oft bedeutet dies, dass man sie entweder verletzen oder sich von ihnen loslösen will.*
- *Das Problem auf der Ebene des Beobachters/der Gruppe ist ein Verlust der Empathie: Durch das Wahrnehmen der Verhaltensweisen und Beziehungen der Beschämten werden andere (also jede beobachtende dritte Person) vorwurfsvoll, missbilligend oder sie entfremden sich. Kurz gesagt, sie verlieren die Fähigkeit, Empathie für die beschämte Person zu empfinden.“(Weinblatt, 2016, S. 96f)*

Wenn wir davon ausgehen, dass beide der zu mir gekommenen Streitparteien eine Reihe von Kränkungen im Verlauf des Konflikts erlebt haben, entsteht eine Situation in der wir davon ausgehen können, dass die Wahrnehmung schwindender Empathie für eine_n oder beide in den Konflikt involvierten Personen bereits ein Indikator dafür ist, dass Scham mit im Spiel ist.

Durch „SystemicMirroring“ soll den drei oben beschriebenen Effekten entgegengewirkt werden:

- Indem wir für die Person sprechen und (vermutete) Emotionen, Wünsche, Sorgen, positive Absichten und vielleicht auch Ausdruck des Bedauerns hinzufügen, verleihen wir ihnen hinter der Scham liegenden Emotionen und Absichten wieder eine Stimme.
- Dadurch, dass die „Spitzen“ der Angriffe weggenommen werden und die Emotio-

nen sichtbar werden, wirkt sich dies auf die Beziehung zwischen den beiden Personen verbindend aus.

Als Supervisor_in / Berater_in / Therapeut_in sind wir gefordert, eine empathische Haltung einzunehmen, da wir sonst nicht übersetzen können. Nur wenn wir versuchen, die Emotionen, Wünsche und Bedürfnisse der Person zu verstehen, können wir zur Schamregulation beitragen. Dadurch wird automatisch die Empathie für die jeweilige Person gefördert.

Ein Auszug aus dem Gespräch mit den beiden Supervisand_innen, nachdem zu Beginn bereits die Einführung („Ich möchte so sprechen, als ob ich Sie wäre“, etc.) gemacht wurde:

Herr A: Ständig kritisierst du mich, ich kann dir nichts recht machen. Wenn ich einen Vorschlag einbringe in der Teamsitzung kann ich sicher sein, dass du dagegen bist.

Supervisor: (an Frau B gerichtet) Mir ist es ein Anliegen, dass wir gut zusammen arbeiten können und dass ich meinen Job gut mache. Es verunsichert mich aber, wenn ich das Gefühl habe, dass das was ich tue von dir nicht geschätzt wird. Ich möchte wirklich gerne eine gute Zusammenarbeit mit dir. (an Herrn A:) Ist das so richtig?

Herr A: Ja, genau!

Frau B: Das stimmt doch gar nicht, dass ich nicht schätze was du tust. Ich habe halt schon wesentlich mehr Berufserfahrung und weiß eben, was funktioniert und was nicht. Da musst du noch viel lernen!

Supervisor: (an Herrn A gerichtet) Es tut mir leid, wenn du das Gefühl hast, dass ich dich nicht schätze. Eigentlich möchte ich dich unterstützen und dir einige leere Kilometer ersparen, wenn ich aufgrund meiner längeren Erfahrung denke, dass etwas nicht gut funktioniert. (an Frau B) Stimmt das so?

Frau B: Ja, das stimmt.

Das Ziel der Intervention in dieser Situation ist das Auflösen der negativen Zuschreibungen, indem durch positive Unterstellung des Supervisors bzw. der Supervisorin die „guten Absichten“ herausgearbeitet und zur Verfügung gestellt werden. Eine gelungene Schamregulation kann bei beiden Supervisand_innen dadurch erreicht

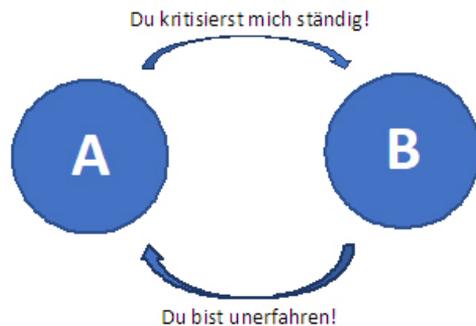


Abb. 5

werden, dass sie ihre eigene, positive Stimme als auch jene der anderen Person wieder wahrnehmen können.

Teamsupervision

Im Rahmen einer regelmäßigen Teamsupervision kommt es in der Eröffnungsrunde zu viel Kritik an der anwesenden Leitung. Unter anderem wird dieser vorgeworfen, regelmäßig an den verschiedenen Standorten vorbeizukommen, die Mitarbeitenden zu beobachten und dann wegen aller möglicher Kleinigkeiten zu kritisieren.

Die Situation, die rasch in einen „Team gegen Leitung“-Kampf führte, forderte mich als Supervisor in Bezug auf meine Empathie für alle Beteiligten heraus: Auf der einen Seite fand ich die Intensität, wie Vorwürfe vorgebracht wurden, sehr unangenehm, andererseits wurden einige Vorfälle beschrieben, die ein für mich sehr schwer nachvollziehbares Führungsverhalten widerspiegeln.

Die Methode des „Systemic Mirroring“ steht in diesem Setting nicht in ihrem ursprünglichen Sinn zur Verfügung, da sie auf einer triadischen Interaktion aufbaut. In der Teamsupervision würden nämlich die Beobachter_innen eine entscheidende Rolle spielen, wenn der die Supervisor_in das Gesagte übersetzt. Während in der triadischen Interaktion die Person, deren Gesagtes gerade übersetzt wird geschützt ist, da der Blickkontakt in dem Moment in der Regel zwischen Supervisor_in und Adressat_in der Botschaft besteht, können in der Teamsupervision mehrere Anwesende die gerade übersetzte Person beobachten, um vielleicht Reaktionen an ihr zu erkennen. Wie einleitend schon beschrieben, werden die Augen jedoch

als „Organ der Scham“ bezeichnet, das heißt, die Beobachtung durch Dritte könnte die Scham wieder auf ein unerträgliches Niveau heben.

Nichts desto trotz können wir Elemente aus der Übersetzung verwenden. In der beschriebenen Teamsupervision lief ein Auszug so ab:

Teammitglied: Während ich am Arbeiten war, kam plötzlich der Chef herein, setzte sich in den Raum und beobachtete mich. Ich war gerade beschäftigt, als er mir sagte, dass ich den Arbeitsplatz nicht sauber genug halten würde – und das vor unseren Kund_innen!

Supervisor: Verstehe ich dich richtig? Die Anwesenheit von deinem Chef hat dir vermittelt, dass er dich kontrollieren will und dir nicht vertraut?

Teammitglied: Ja, total!

Chef: Es geht doch gar nicht um Kontrolle! Ich finde es einen Akt der Wertschätzung, dass ich nicht die ganze Zeit in meinem Büro sitze und stattdessen euch besuche.

Supervisor: Ich verstehe, du möchtest nahe an deinem Team sein und sie auch im alltäglichen Geschäft erleben und deine Präsenz zeigen. Dass das als Kontrolle aufgefasst wird, war gar nicht deine Intention.

Chef: Nein, überhaupt nicht! Aber ich möchte auch, dass mein Team weiß, auf was ich Wert lege.

Supervisor: Das heißt, du würdest gerne darüber sprechen, wie du Feedback geben kannst über Dinge die dir auffallen, sodass dieses vom Team angenommen werden kann und als wertschätzend erlebt wird?

Chef: Ja, das wäre mir wichtig.

Auch hier wurden von mir Emotionen, Anliegen und Wünsche hinzugefügt, die von den Supervisand_innen nicht formuliert wurden. Sie werden als eine Art Hypothese in den Dialog eingebracht, immer mit einer eher fragenden Haltung, ob das Hinzugefügte im Erleben der betreffenden Person richtig ist. Dadurch bekommt die Person auch immer die Möglichkeit, das Gesagte zu korrigieren oder zu ergänzen. Der Effekt der Intervention ist derselbe, wie in der oben beschriebenen Konfliktsituation: Alle Beteiligten sollen die Möglichkeit bekommen,

die eigenen guten Absichten als auch jene der anderen wahrzunehmen. In diesem Setting entsteht zudem der Effekt, dass die anwesenden – mehr oder weniger am Konflikt beteiligten – Kolleg_innen ein Verständnis für das jeweilige Handeln entwickeln können, was der Schamregulation einen zusätzlichen Dienst erweisen kann, indem der Effekt durch die Bezeugung bestärkt wird.

Der Vorteil für den dieSupervisor_in ist dabei, dass er_sie eigentlich nichts falsch machen kann: Entweder, das Gesagte wird bestätigt oder von der betreffenden Person korrigiert oder ergänzt.

Gelingt es auf diesem Weg, die Scham zu regulieren, kann anschließend an den gemeinsamen Zielen weiter gearbeitet werden.

Einzel-supervision

In der ersten Stunde eines Einzel-Supervisionsprozesses beschrieb die Supervisandin ihre Arbeitssituation wie folgt: Sie war erst seit wenigen Wochen in ein neues Team gekommen und stellte rasch fest, dass das Team gespalten war. Dies habe sie dem Team in einer Teamsupervision, etwa drei Wochen nach ihrem ersten Arbeitstag, so mitgeteilt. Ihrer Erzählung nach verwendete sie dabei den Begriff „Borderline-Team“.

Auffallend war in ihren Schilderungen, dass sie einen (kleineren) Teil des Teams als „die Hardliner“ beschrieb, zu denen sie sich selbst zählte. Diese würden dafür sorgen, dass Regeln eingehalten werden und Arbeitsaufträge der Leitung auch immer pünktlich erledigt würden. Für den anderen Teil des Teams verwendete sie den Begriff „die Weichgespülten“. Diese wären näher dran an den Jugendlichen, würden Grenzen immer wieder einmal nicht klar ziehen und auch Teamaufträge nicht erledigen.

Obwohl sie alles erfülle, was von ihr verlangt wäre, stehe sie ständig in der Kritik, da sie die Neue sei und sich so exponiere.

Die Überzeugung der Supervisandin, dass sie „das Richtige tue“ und die anderen nur zu faul und zu wenig konsequent seien, war für mich als Supervisor am Anfang sehr herausfordernd. Auch hier war meine Empathiefähigkeit auf dem Prüfstand. Gleichzeitig beschrieb sie selbst, wie sie unter der Situation litt, dass sie bereits nach

wenigen Wochen in dem Job sich sehr belastet fühlte und ihr die Kritik der Kolleg_innen zu schaffen machte.

Mir war bewusst, dass die Supervisandin sich so stark kritisiert fühlte, dass jegliche – vermeintliche – Kritik durch mich für sie „das Fass zum Überlaufen bringen“ könnte, im Sinne eines zu starken Schamempfindens, das dann nur schwer wieder reguliert werden könnte. Generell kann man davon ausgehen, dass viele Menschen, die scheinbar keine Kritik vertragen, in Wirklichkeit sehr viel Kritik ausgesetzt sind. Diese kann entweder von extern, aber auch von intern kommen, in Form von Selbstkritik. Die dann zusätzlich erlebte Kritik ist zu viel, um das Schamgefühl noch regulieren zu können. Ihr Auftrag an mich war, ihre Situation zu reflektieren, neue Perspektiven einzunehmen und Rüstzeug für eskalierende Situationen zu erarbeiten.

In diesen Situationen bieten sich besonders systemische Fragen an, die eine Beurteilung der Situation aus dem (vermeintlichen) Blickwinkel Dritter beleuchten lässt:

Supervisor an Frau X: Nehmen wir an, der andere Teil des Teams wäre eine Person, die hier im Raum mit uns auf diesem Stuhl sitzen würde. Könnten Sie sich vorstellen, sich einmal auf diesen Stuhl zu setzen? Wenn Sie jetzt von hier aus sich selbst beobachten würden auf dem Platz, auf dem Sie soeben noch gesessen sind, dann würde ich Ihnen gerne ein paar Fragen stellen:

- *Was schätzen Sie besonders an Frau X? Welche Fähigkeiten finden Sie, bringt sie in Ihr Team ein, die Ihnen bislang gefehlt haben?*
- *Sie haben ja auch Kritik an Frau X geäußert. Können Sie mir noch einmal sagen, um was es dabei genau geht?*
- *Was, denken Sie, ist positiv an dem, was Frau X mit dem kritisierten Verhalten bei Ihnen einbringt? Was könnte ihre gute Absicht dahinter sein?*

Durch die eingenommene Außenperspektive kann es gelingen, die eigenen Anteile zu reflektieren, ohne sich unter Beobachtung des Teams zu befinden. Dies ermöglicht eine Reflexion des Geschehenen unter besser regulierter Scham.

Supervisor an Frau X: Jetzt bitte ich Sie, sich wieder auf Ihren Platz zu setzen, und die Person zu betrachten, die hier stellvertretend für Ihre Kolleg_innen sitzt. Gerne würde ich Ihnen die gleichen Fragen stellen, die ich soeben Ihren Kolleg_innen gestellt habe:

- *Was schätzen Sie besonders an Ihren Kolleg_innen? Welche Fähigkeiten finden Sie, bringen sie in Ihr Team ein, die Sie besonders schätzen?*
- *Sie haben ja auch Kritik an Ihren Kolleg_innen geäußert. Können Sie mir noch einmal sagen, um was es dabei genau geht?*
- *Was, denken Sie, ist positiv an dem, was Ihre Kolleg_innen mit dem kritisierten Verhalten bei Ihnen einbringen? Was könnten ihre guten Absichten dahinter sein?*

Fallsupervision

In Fallsupervisionen tauchen immer wieder in Bezug auf das Verhalten der Klient_innen Formulierungen wie „Weigert sich, Verantwortung zu übernehmen“, „Streitet immer alles ab“, „Macht sich überhaupt nichts draus“ oder „Kooperiert nicht“. Diese und ähnliche Aussagen können darauf hindeuten, dass die Person, um die es geht, ein hohes Maß an Scham empfindet (Weinblatt, 2016, S. 53).

Darüber hinaus spielt aber auch ein anderer Effekt der Scham eine große Rolle: Jener der Schamverlagerung. Wir erreichen diese, indem wir andere Personen, die das Schamgefühl in uns hervorgerufen haben, selbst zum Erleben von Scham bringen – bspw. durch kritisieren, Recht haben wollen und beleidigen (Weinblatt, 2016, S. 63).

In der Supervision in einer Jugend-Wohn-gemeinschaft wurde mir der Fall eines Jugendlichen vorgestellt, der durch seine delinquenten und substanzmissbrauchenden Verhaltensweisen das Team sehr forderte. Besonders problematisch wurde allerdings auch die Kooperation mit den Eltern erlebt. Der Vater würde einerseits die Bezugsbetreuerin immer wieder telefonisch attackieren, da er sich „mehr erwartet habe“, was die Erfolge in der Verhaltensänderung seines Sohnes betrafen. Gesprächseinladungen würde er allerdings nicht Folge leisten. Eine ganze Reihe von Situationen, die diese scheinbare

Unmöglichkeit der Kooperation unterstrichen, wurden aufgezählt.

Nun stand allerdings ein Gespräch bevor, zu dem die Behörde eingeladen hatte. Er musste also kommen, und als Ort wurde die Wohngemeinschaft gewählt.

Ich stellte die Hypothese zur Verfügung, dass die Attacken gegen die Bezugsbetreuerin als auch das Nichterscheinen zu Gesprächen (Rückzug) Reaktionen auf eine starke Scham sind. Daraufhin erzählte das Team, dass es sich bei dem Vater um einen Bankdirektor handle, der sehr gut situiert sei und in der Kleinstadt, in der die Familie lebte, sehr angesehen. Niemand dürfe wissen, dass der Sohn in solch einer Einrichtung untergebracht sei.

Unregulierte Scham führte in diesem Beispiel zuerst zu Attacken und Gesprächsverweigerungen beim Vater, wodurch er die Scham bei den Teammitgliedern in der Jugend-Wohngemeinschaft erhöhte. Sie reagierten mit Rechtfertigungen auf die Anschuldigungen des Vaters und gerieten immer mehr in die Hilflosigkeit, da sie die Kooperation mit den Eltern zum Umgang mit den gefährdenden Verhaltensweisen des Jugendlichen gebraucht hätten. Im Team führte dies zu Angriffen gegen den Vater, die zumindest ein wesentlicher Teil des eigenen Narratives zur Geschichte waren: Der Vater würde sich nicht für seinen Sohn interessieren, er interessiere sich letztlich nur für seinen eigenen Status und habe den Sohn verstoßen, da er nicht ins Bild gepasst hätte. Zudem existierten Geschichten über mehrere Situationen, in denen der Jugendliche von seinem Vater gedemütigt und nicht ausreichend unterstützt wurde. Alleine das Bewusstsein über die Effekte der Scham kann die Situation entspannen und so zu einer Schamregulation bei den betroffenen Professionalist_innen beitragen.

Das bevorstehende Gespräch war mit den Vertreter_innen der Behörde bereits vorbesprochen. Vom Team sollten die Bezugsbetreuerin und der Teamleiter im Gespräch dabei sein. Geplant sei, dass sowohl vonseiten der Einrichtung als auch von der Behörde dem Vater klar seine Grenzen aufgezeigt und er an seine Pflichten zur Mitarbeit erinnert werde.

Durch die „Scham-Brille“ betrachtet könnte man sagen: Der Vater war kurz davor, von der

Einrichtung und der Behörde noch mehr beschämt zu werden. Da ihm in Zusammenhang mit der Situation um seinen Jungen schon jetzt die Schamregulation schwierig zu fallen schien, würde die Reaktion des Vaters aus meiner Sicht sehr wahrscheinlich aus noch mehr Attacken, vielleicht inklusive dem Aufrüsten mit einem Rechtsanwalt, bestehen. Zudem war vorhersehbar, dass das eigentliche Ziel des Gesprächs, den Vater in Kooperation zu bringen, nicht gelingen würde.

In der Supervision stellten wir deshalb die Frage auf, wie das Gespräch laufen würde, wenn das Ziel verändert werden würde hin zu: „Wir helfen dem Vater dabei seine Scham zu regulieren“. Es wurde vereinbart, dass der Fokus auf die Wertschätzung („Wir sehen Ihr Engagement für Ihren Sohn und finden das beeindruckend.“), eine Entschuldigung (in einem vorangegangenen Telefonat reagierte die Bezugsbetreuerin auf die Anschuldigungen des Vaters ungehalten) und auf eine gemeinsame Fokussierung auf möglichst wenige Aspekte im problematischen Verhalten des Jugendlichen gelegt werden sollte. Für Letzteres wurde beschlossen, die sogenannte „Körbe-Methode“ (Omer & von Schlippe, 2015, S. 223ff) aus der Neuen Autorität zu verwenden:

Exkurs: Körbe-Methode

Im Wesentlichen nutzen wir vier Körbe, um den Blick der Erziehungsverantwortlichen auf die Ressourcen des Kindes zu richten, der mitunter durch die täglichen Kämpfe nicht mehr scharf ist. Außerdem geht es darum, Klarheit darüber zu bekommen, was ihr wichtigstes Anliegen für eine Veränderung ist.

In einem ersten Schritt bitten wir die Erziehungsverantwortlichen uns zu erzählen, was sie an ihrem Kind schätzen, welche positiven Eigenschaften und Interessen ihnen an ihrem Kind gefallen und wann sie gute Zeiten miteinander verbringen. Die gesammelten Beschreibungen geben wir in den blauen, sogenannten „Ressourcen-Korb“, der von Uri Weinblatt in die Neue Autorität eingeführt wurde. Dadurch, dass wir mit diesem Schritt beginnen, lockert sich sehr oft die Stimmung. Dies macht die weitere Vorgehensweise meist einfacher und führt bei den

Erwachsenen zu einem optimistischeren Blick auf das Kind.

Anschließend bitten wir in der Beratung darum, alle negativen Verhaltensweisen aufzuzählen. Wir achten dabei darauf, dass die Formulierungen so beschreibend und klar sind, dass ein gemeinsames Bild darüber entsteht. Statt „hängt zu viel am Handy“ könnte es dann beispielsweise heißen „verpasst seinen Bus in der Früh“, „nimmt nicht am gemeinsamen Abendessen teil“, „vernachlässigt seine Schulaufgaben“, etc. Da Erziehungsverantwortliche in Beratung dazu tendieren, an solche Beschreibungen noch ein „weil er immer am Handy hängt“ anzufügen, also „verpasst den Bus, vor lauter Handykonsum“, ist es wichtig die Auswirkungen in den Mittelpunkt zu rücken. Es könnte dann beispielsweise schlicht heißen „verpasst seinen Bus in der Früh“, „nimmt nicht am gemeinsamen Abendessen teil“, „vernachlässigt seine Schulaufgaben“ etc.

Es erweist sich als hilfreich, eine Vereinbarung darüber zu erzielen, dass nicht die Ursache für das Handeln benannt wird, da diesbezüglich meist ein Dissens mit dem Jugendlichen besteht, sondern die Wirkung beschrieben wird. Trotz Vereinbarung kann es nötig sein, dass die Berater_in bei den Formulierungen unterstützt. Die so gesammelten Verhaltensweisen schreiben wir einzeln auf Zettelchen oder Kärtchen, um sie danach mit den Erziehungsverantwortlichen gemeinsam zu sortieren. Wir beginnen dabei mit dem grünen Korb, dem „Großzügigkeits-Korb“: In diesen legen wir jene Verhaltensweisen, die zwar durchaus ärgerlich sein können, aber (derzeit) nicht unbedingt einer Korrektur bedürfen. Was in diesen Korb kommt, hängt auch von der Gesamtsituation ab; jedenfalls gehören in den grünen Korb aber die getragenen Socken, die neben dem Wäschekorb liegen bleiben, wenn dieselbe Jugendliche Verhaltensweisen zeigt, mit denen sie sich selbst oder andere massiv gefährdet.

Auf den verbleibenden Kärtchen stehen negative Verhaltensweisen, mit denen die Erziehungsverantwortlichen dauerhaft nicht einverstanden sind, die deshalb einer Korrektur bedürfen. Aus diesen müssen nun jene ausgewählt werden, die auf keinen Fall länger akzeptiert werden können und für die Erziehungsverantwortliche

bereit sind, heftige Auseinandersetzungen und die Mühen des Gewaltfreien Widerstands auf sich zu nehmen. Bei jüngeren Kindern empfehlen wir, maximal zwei bis drei Kärtchen in den roten Korb zu legen, bei Jugendlichen maximal drei bis vier. Es kann aber auch vorkommen, dass keine Karte im roten Korb landet, was ebenfalls eine sehr wertvolle Erfahrung für Eltern in der Beratung darstellen kann. Die restlichen Kärtchen verbleiben im gelben Korb. Sie gehen dort nicht verloren, sondern bleiben gespeichert, um zu einem späteren Zeitpunkt wieder darauf zurück zu kommen.

(Fellacher, 2021, S. 52ff)

In der Schamregulation kann die gemeinsame Fokussierung auf Aspekte des Gesamtgeschehens einen wichtigen Beitrag leisten, da die gefühlte Überforderung reduziert werden kann. Das Ausmaß des Schamgefühls kann dadurch in einen Bereich kommen, in dem eine Regulation der Scham wieder möglich ist.

Beim nächsten Supervisionstermin wurde die Erfahrung aus dem Gespräch mit dem Vater des Jugendlichen reflektiert. Die Bezugsbetreuerin erzählte, dass das Gespräch sehr erfreulich verlaufen sei, der Vater sei ruhig geblieben und es konnte eine Fokussierung auf zwei wesentliche Verhaltensweisen vorgenommen und ein diesbezüglich gemeinsames Vorgehen besprochen werden.

Der Teamleiter und die Behördenvertreter_innen verließen am Ende des Gespräch. Die Bezugsbetreuerin erzählte, dass sie dann allerdings noch ein anderes Thema mit dem Vater zu besprechen hatte. Sie habe ihn mit kurz davor aufgetretenem Fehlverhalten seines Sohnes und die im Team beschlossenen diesbezüglich Sanktionen konfrontieren müssen. Daraufhin sei der Vater sehr emotional geworden und habe die Bezugsbetreuerin wieder zu attackieren begonnen. Am Ende sei ein Gefühl übrig geblieben, dass alles nichts gebracht habe.

Aus den Schilderungen wurde deutlich, dass die besprochene Strategie im Sinne einer Schamregulation erfolgreich verlief. Durch die scheinbare Notwendigkeit, den Vater mit unerfreulichen Themen zu konfrontieren begab sich die Betreuerin jedoch auf das soeben erst geschlossene, „dünne Eis“, wodurch sie unmittel-

telbar wieder mit der unregulierten Scham des Vaters zu tun bekam.

Die Scham des_der Supervisors_in

Als ich im Februar 2022 Uri Weinblatt bei einem Spaziergang in Vorarlberg davon erzählte, dass ich diese Arbeit schreiben würde, erzählte ich ihm auch von meinen Überlegungen, in welchen Formen Scham eine Rolle in der Supervision spielen kann.

Am Ende meiner Überlegungen wies er mich darauf hin, dass ich einen Bereich vergessen hatte: Die Scham des Supervisors.

Das ist nicht überraschend, denn es könnte tatsächlich auch das Ergebnis eines wesentlichen Merkmals von Scham sein. Denn wenn wir Scham empfinden, möchten wir diese nicht nur vor der Welt, sondern auch vor uns selbst verstecken (Weinblatt, 2016, S. 37). Vielleicht beschreibt dieser Effekt auch bereits die Ursache, warum Scham in psychosozialen Ausbildungen – wie weiter oben beschrieben – in der Regel nicht vorkommt.

In einer Teamsupervision wurde von vornherein vereinbart, dass inhaltlich an Fällen gearbeitet werden soll. Jedes Mal, wenn ich in der Einrichtung ankam, hatte das Team bereits eine Fallpräsentation auf Flipcharts vorbereitet, sodass wir sehr schnell inhaltlich einsteigen konnten.

Beim sechsten Termin, bei dem das erste Mal die Teamleitung nicht anwesend war, hatte das Team keine Fallpräsentation vorbereitet. Wir starteten mit einer Eröffnungsrunde, und dabei wurden zwei Fallgeschichten eingebracht, die bearbeitet werden sollten. Wir hatten nur eineinhalb Stunden Zeit, konnten aber für beide Fälle nächste Schritte herausarbeiten, sodass die Fallgeber_innen angaben, damit zufrieden sein.

In der Abschlussrunde sagte ein Teammitglied, dass er die heutige Sitzung als sehr unstrukturiert empfunden hätte.

Da ich mich als Supervisor für den Rahmen und den Prozess verantwortlich fühle, fühlte ich mich im ersten Moment durch diese Aussage attackiert. Naheliegender wäre gewesen, das Team darauf aufmerksam zu machen, dass der Unterschied zu den vorherigen Sitzungen durch die fehlende

Vorbereitung zustande kam. Gleichzeitig war mir in dem Moment auch bewusst, dass dies als Gegenattacke empfunden werden konnte, die in einen Teufelskreis führen hätte können.

Durch die Auseinandersetzung mit der Neuen Autorität war mir sehr bewusst, dass ein wichtiges Element der Selbstkontrolle das verzögerte Reagieren ist. So entschloss ich mich, diese Meldung fürs Erste stehen zu lassen. Später erst wurde mir klar, dass dies auch die passende Reaktion war. Ich ging davon aus, dass auch im Team dieser Unterschied klar war. Ab der folgenden Supervision waren wieder Fallpräsentationen vorbereitet.

In der Begleitung einer Supervisionsgruppe aus dem Gaza-Streifen, entschieden wir uns bei einem Termin nach einem zehntägigen Angriff der israelischen Armee im Mai 2021, der zu sehr viel Leid und Zerstörung im Gaza-Streifen führte, die übliche Fallsupervision nicht durchzuführen, und unseren Kolleg_innen zuzuhören, wie es ihnen während des Angriffs ging und wie sie das alle durchgestanden hatten. Wir haben öfters von Menschen aus dem Gaza gehört, dass sie sich von der Welt vergessen fühlen und dass sie möchten, dass wir von dem, was wir mit ihnen erleben, erzählen. Wir fragten die Teilnehmenden, ob wir das Gespräch aufzeichnen dürften um später mit ihnen gemeinsam zu entscheiden, ob wir es in der einen oder anderen Form veröffentlichen könnten.

Gegen Ende der über einstündigen Session richtete eine Teilnehmerin folgende Frage an mich und meine Kolleginnen Michaela Fried und Michele Dadswell: „Wie würdet ihr euch fühlen, wenn ein Familienmitglied von euch, das euch sehr nahe steht, wenn ihr Haus zerstört würde, wenn ihr Bomben und Raketen hören würdet, die über euren Köpfen runterfallen würden, das Blut. Das ist das Schlimmste, was einem passieren kann: Die geliebten Menschen zu verlieren. Könnt ihr euch vorstellen, wie das wäre, eure Geliebten zu verlieren?“

Sofort tauchten Fragen in mir auf: Was tun wir da eigentlich? Was maßen wir uns an, überhaupt noch irgendetwas zu sagen in diesem Gespräch? Die Frage war von der Teilnehmerin in sehr bestimmtem und auch forderndem Ton

formuliert. Aber auch andere Gedanken kamen auf: Ihr wollt, dass wir euch zuhören, dass wir der Welt von euch erzählen. Wir arbeiten hier ehrenamtlich, was erwartet ihr eigentlich von uns?

In der Reflexion später stellte ich mit meinen Kolleginnen fest, dass sie bei uns allen ähnliche Gefühle ausgelöst hatte. Wir reagierten, indem wir ihr sagten, dass wir natürlich keine Vorstellung haben können, was das alles bedeuten würde. Wir erzählten von Verlusten in unserem Leben und dass wir davon ausgingen, dass das nur andeutungsweise nachempfinden ließe, wie es ihnen gehen würde, dass wir es aber eigentlich nicht erfassen könnten. Sie war mit dieser Reaktion sichtlich zufrieden.

Epilog

Gegen Ende meiner Ausbildung zum systemischen Supervisor führten wir im Rahmen eines Moduls die Übung „automatisiertes Schreiben“ mit dem vorgegebenen Beginn: „Meine Supervision/Beratung ist wirksam, weil...“ durch. Am Ende von zehn Minuten automatisierten Schreiben notierte ich als Ende des Satzes: „... die Scham gut reguliert ist.“

Alleine das Bewusstsein über die Anwesenheit von Scham reduziert die Kraft, die diese Emotion auf die Beziehung und auf die Interaktionen hat. Gleichzeitig ist es wichtig, dass wir respektieren, dass diese Emotion sich vor der sie empfindenden Person und auch vor der Umwelt verstecken möchte. Das bedeutet, dass wir mit ihr umgehen müssen, ohne sie direkt anzusprechen. Denn empfundene Scham anzusprechen vergrößert diese und kann damit die Regulierung noch schwieriger machen.

Uri Weinblatt beschreibt in seinem Buch und in seinen Seminaren das Entschuldigen als einfachste, gleichzeitig aber auch als eine der hilfreichsten Interventionen zur Schamregulation. Dabei ist es hilfreich sich noch einmal vor Augen zu führen, dass Scham Reaktionen im Schmerzzentrum des Gehirns auslösen. Die Entschuldigung bezieht sich also nicht zwingend auf eine Form von Schuld, im Sinne dass wir etwas falsch gemacht haben, sondern auf die Anerkennung des Schmerzes, der durch das Thema oder vielleicht auch durch eine Aussage von uns ausgelöst wurde.

Das kann soweit gehen, dass im Rahmen von Hypothesenbildungen durch den die Supervisor_in, wenn diese kritisch oder gar etwas provokant sein könnten, eine Entschuldigung vorangestellt wird. Dies kann einer präventiven Schamregulation dienlich sein.

Seit ich begonnen habe, mich mit den Effekten der Scham und der Notwendigkeit einer Schamregulation auseinanderzusetzen, hat sich meine Arbeit in vielen Bereichen grundlegend verändert. Vermute ich, dass Scham in dem Setting, in dem ich mich gerade befinde, eine Rolle spielt, dann lege ich meinen Fokus auf die Möglichkeiten die ich habe, zu einer gelungenen Schamregulation beizutragen.

Schon öfters habe ich die Erfahrung gemacht: gelingt die Schamregulation im Supervisions- oder Beratungssetting, können die Kund_innen bzw. Klient_innen ihre Probleme anschließend oft ohne weitere externe Unterstützung lösen.

Literaturverzeichnis

- Baier, E. (Jänner 2012). „Man hat sich geschämt“. Interview mit Ingrid Müller-Münch. Buchjournal, S. 63-65.
- Belardi, N. (2018). Supervision und Coaching. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München: Verlag C.H. Beck oHG.
- Dudenverlag. (2019). Deutsches Universalwörterbuch. Berlin: Dudenverlag.
- Fellacher, M.A. (2021). Digitale Medien und Neue Autorität. Kinder und Jugendliche in virtuellen Welten begleiten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hell, D. (2018). Lob der Scham. Nur wer sich achtet, kann sich schämen. Gießen: Psycho-sozial-Verlag.
- Marks, S. (2021). Scham. Die tabuisierte Emotion. Ostfildern: Patmos Verlag.
- Milowiz, W. (2009). Teufelskreis und Lebensweg. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Nathanson, D. L. (1994). Shame and Pride: Affect, Sex, and the Birth of the Self: Affect, Sex, and the Birth of the Self. New York: Norton & Company Norton & Company.
- Neckel, S. (März 2021). Scham und Schamsituationen aus soziologischer Sicht. Trauma - Zeitschrift für Psychotraumatologie und ihre Anwendungen., S. 94-108.

- Neumann-Wirsig, H. (Hrsg.). (2016). Lösungsorientierte Supervisions-Tools (2. Ausg.). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Scheff, T. J. (kein Datum). When Shame gets out of Hand. Abgerufen am 18. 05 2022 von Sagepub: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/13294_Chapter_5_Web_Byte_Thomas_J_Scheff.pdf
- Simon, F. B. (2020). Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Weinblatt, U. (2016). Die Nähe ist ganz nah! Scham und Verletzungen in Beziehungen überwinden. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wurmser, L. (1997). Die Maske der Scham. Berlin: Springer.

Interaktionen auf verschieden hohem Energielevel: Zärtlichkeit, Scham und Aggression.

Walter Milowiz

Abstract

Ausgehend von einem Artikel von Allan N. Schore über frühe Schamerfahrungen und deren neurophysiologische Auswirkungen wird die Verbindung von dem neurobiologischen Substrat früher Kindheitserfahrungen in der Interaktion mit primären Bezugspersonen zur Interaktionstheorie der Wiener Schule hergestellt.

Wie die neurobiologische Forschung darstellt, wird die Unterscheidung von Energielevels in Interaktionen schon kurz nach der Geburt im präverbalen Dialog des Babys mit der primären Bezugsperson sichtbar. Allan N. Schore beschreibt, wie sich Bezugsperson und Kind in der Intensität gegenseitig beeinflussen:

„Mit dem Einsetzen einer zunehmenden Myelinisierung der visuellen Bereiche des okzipitalen Kortex des Säuglings im zweiten und dritten Viertel des ersten Jahres nehmen die gegenseitigen Blick-Interaktionen deutlich zu. Diese Interaktionen finden im Rahmen des sozialen Spiels zwischen Mutter und Kind statt und äußern sich in synchronen schnellen Bewegungen und schnellen Veränderungen affektiver Äußerungen in der Dyade. Ein organisierter Dialog findet innerhalb von Millisekunden statt und fungiert als interaktive Matrix, in der beide Partner Zustände abgleichen und dann gleichzeitig ihre soziale Aufmerksamkeit, Stimulation und beschleunigende Erregung als Reaktion auf die Signale des Partners anpassen. Diese Mikroregulation setzt sich fort, indem sich das Kind bald nach dem „erhöhten affektiven Moment“ eines intensiv freudigen Lächelns abwendet, um die potenziell desorganisierende Wirkung dieser sich verstärkenden Emotion zu regulieren (siehe Abbildung 3.1). Um die positive Emotion des Kindes aufrecht zu erhalten, greift die psychobiologisch „gekoppelte“ Mutter den Hinweis auf, zieht sich ein wenig zurück, um ihre Stimulation zu reduzieren, und wartet auf die Signale des Babys zur Fortsetzung. Auf diese Weise wird nicht nur das Tempo ihres Engagements, sondern auch dessen Reduzierung

und Wieder-Steigerung koordiniert.“ (Schore 1998, S. 58 f, Übers. von mir)

Beginnen wir mit dem niedrigsten Erregungslevel, wo noch so gut wie keine Interaktionen stattfinden. Das Kind schläft oder lässt Augen und restlichen Körper sich ein wenig bewegen, ohne dass die Umgebung davon Kenntnis nimmt. Mögliche Bezugspersonen sind anderweitig beschäftigt oder beobachten den Schlaf des Kindes ruhig und nebenbei, so dass das auf dieses keinen Einfluss nimmt.

Die Interaktion besteht dann aus einem „Alles kann so bleiben, wie es ist“.

Drei Arten von Änderung sind nun – aus Sicht des Kindes - möglich:

- Änderungen des körperlichen Zustandes des Kindes wie Hunger, Durst, Schmerzen.
- Änderungen von Seiten der Bezugsperson, die Einfluss auf den Zustand des Kindes nehmen.
- Änderungen in der Umgebung der Dyade, wie etwa Helligkeit, Geräusche, Bewegungen, die für das Kind wahrnehmbar sind.

Alle diese Änderungen bewirken – einfach, weil sie Änderungen sind – eine Erhöhung des Erregungslevels. Sie bewirken, dass das Kind aufmerksamer wird, dass es die Augen fokussiert, dass es Bewegungen macht, Geräusche von sich gibt.

Ich beschreibe nun den weiteren Ablauf, wie ich ihn verstanden habe, bezugnehmend insbesondere auf die neurobiologische Forschung von Schore und die Bindungsforschung, wie er sie darstellt.

Solange das Kind sich auf niedrigem Erregungsniveau zeigt, wie etwa durch Blicke, Brabbeln, kleinen Bewegungen und so weiter, löst es bei der Bezugsperson zunächst Aufmerksamkeit

und dann ähnlich geringfügige (sanfte, ruhige, freundliche) Reaktionen aus und die beiden spielen sozusagen miteinander heile Welt. Steigert sich durch irgendwelche Umstände der Energielevel über ein gewisses Maß, so wird die Bezugsperson den Zustand der Interaktion als korrekturwürdig erleben und dementsprechend Signale senden, die das Ziel haben, den Erregungslevel zu senken. Natürlich wird dieser Level von der Bezugsperson - also von der Umgebung des Kindes - bestimmt. Gelingt die Reduktion des Levels nicht bzw. hat die Reaktion der Bezugsperson gar eine Steigerung des Erregungsniveaus und damit der Heftigkeit der Äußerungen des Kindes zur Folge, so wird im Normalfall die Bezugsperson weitere Möglichkeiten der Rückführung auf ein niedrigeres Niveau ausprobieren. Sobald dies gelungen ist, kehren die beiden Interaktionspartner_innen zur „heile-Welt“-Interaktion zurück.

Und jetzt weiche ich ab von den Gedanken der Bioneurologen und Bindungsforscher:

Der/die Beziehungsperson ist nicht die psychoanalytisch ideale (oder auch ausreichend gute) Mutter, sondern ein realer Mensch. Dieser Mensch ist nicht gebunden an das Ideal des Erregungsausgleichs der Bindungsentwicklung. Manche regeln bei niedrigem Niveau ab und führen zu ruhigen, friedlichen Wechselwirkungen oder zu Schlaf und Erholung. Andere aber verstehen unter Leben etwas mit höherem Erregungspegel: Faszination, Erregtheit, Kampf, Aufregung. Diese Bezugspersonen werden mit dem Kind in solche Wechselwirkungen treten, die zu zirkulärem Wechselspiel mit Strampeln und Zappeln, mit Kreischen und Brüllen und Toben führen. Und, wenn der Kontakt dabei aufrecht bleibt, und das Freudige, Spielerische von Seiten der Bezugsperson da ist, entwickelt sich dies zu intensiven bis sogar aggressiven Interaktionen, ohne dass das Kind dabei aus dem sozialen Gefüge fällt, ohne dass es sich einsam und verlassen fühlt, ohne dass es Scham oder Verzweiflung fühlt. Das kann wohl auch so weit gehen, dass auch geringer Schmerz noch zum erträglichen oder sogar erfreulichen Leben dazu gehört. Die Begeisterung von Kindern an Spielen, wo die Bezugsperson verschwindet und wieder auftaucht, oder wo das Kind eine Decke übergeworfen bekommt und wieder befreit wird

oder sich befreit, sind ja hinlänglich aus dem Alltag wie aus der Literatur bekannt¹.

Und zwischen diesen beiden Extremen, dem ruhigen, sanften, friedlichen der Bindungsforscher und dem meines Ausbruches aus der Idealvorstellung, spielt sich alles ab, was das Kind später noch als normales, zufriedenes Leben betrachten wird, wo es seine Fähigkeiten und Energien entfalten kann und – auf seine Weise – liebes- und arbeitsfähig, bzw. eben positiv interaktionsfähig ist. Selbst Sadismus oder Masochismus kann dann noch gelebt werden: man muss nur die geeigneten Partner finden.

Die Integration in eine bestimmte Lebensumgebung hängt davon ab, ob die Werte dieser Gesellschaft den Level und den Modus, die sich hier entwickelt haben, gutheißen und mittragen kann. Und mit Gesellschaft ist hier die Lebensumgebung des Kindes (und später des Jugendlichen, der Erwachsenen) gemeint und nicht etwa ein Staat oder die Welt als Ganzes. So wird der eine Mensch gut leben können im Zusammenleben mit Soldatenfamilien oder Partisanenfamilien, ein anderer eher mit Sozialarbeiter_innen, und wieder eine andere mit Intellektuellen und Philosophen.

Die Überlegungen, wie es sich auswirkt, wenn hier die Sub-Gesellschaften z.B. der Krieger und die der Philosophen durch irgendwelche Misslichkeiten des Schicksals aufeinanderprallen, würden in diesem Kontext zu weit führen, sollten aber unbedingt andernorts weiter durchdacht werden.

Ich habe hier nur überlegt, was für Interaktionsmuster sich in dieser frühen Zeit der Bindungsentwicklung in den ersten zwölf bis 15 Lebensmonaten entwickeln können, soweit die Bezugsperson die Reaktionen des Kindes aufgreifen und mit ihnen weiter operieren kann².

Es ist nicht klar, wie weit man das steigern kann, ohne das Kind zu überfordern, ohne dass beim Kind irgendeine Art von Selbstschutz aktiv wird, der das Spiel und damit den Kontakt in der Interaktion abbricht. Wann es vielleicht zu

1 Siehe dazu etwa Heckhausen 1964, S. 228

2 Diese Überlegungen wären auch geeignet, kulturspezifische Unterschiede in der Kindererziehung, wie sie v.a. von Heidi Keller (2019) als Kritik der Bindungstheorie formuliert werden, in einen gemeinsamen Kontext zu stellen. Dies auszuführen würde aber hier zu weit führen.

weinen beginnt und keine weiteren Reize mehr zur Kenntnis nimmt, so dass die Bezugsperson den zugewendeten Kontakt verliert oder wann es eben selber abbricht. Wir wissen, dass das Kind zum Beispiel schon im ersten Jahr eine wachsende zeitliche Dimension entwickelt, die es ihm möglich macht, immer längere Trennungen nicht als Verlust zu erleben, sondern nach der Trennung die Interaktion weiter zu führen. Vermutlich wächst in ähnlicher Weise auch die Fähigkeit, höhere Aktivierungslevel ohne Kontaktabbruch zu erleben.

Bis hierher habe ich nun etwas beschrieben, was nach meiner Auffassung in die Definition einer sicheren Bindung fallen müsste. Es ergeben sich die unterschiedlichsten Interaktionen und entwickeln sich so lange, bis beim Kind die Aktivierung nachlässt und es zurückkehrt in ein friedliches, selbstgenügsames Sein oder in den Schlaf.

Anders sieht es aus, wenn der Kontakt zu einem Zeitpunkt, wo das Kind sich in einem aktivierten Zustand befindet, abbricht, wenn das Kind einen Handlungsimpuls hat, aber keinen Hinweis mehr auf eine Handlungsmöglichkeit im Rahmen der Interaktion.

„Im Still-Face-Experiment von Edward Tronick (2016) lässt sich sehr gut erkennen, wie groß die emotionale Belastung des Kindes durch den Abbruch des emotionalen Bandes mit der Mutter ist, auch wenn der Bruch nur wenige Sekunden dauert. In diesem 1975 entwickelten Experiment wird die Mutter aufgefordert, für ganz kurze Zeit ihre Resonanz auf das Kind durch die temporäre Starre und Ausdrucklosigkeit ihres Gesichtes zu unterbrechen. Das Kind zeigt in seinem mimischen, gestischen und vokalen Ausdruck eine große Bandbreite von Reaktionen und initiativen Interaktionsangeboten, um die Mutter „zurückzugewinnen“. Es staunt, es lacht aufmunternd, es bezieht sich auf das gemeinsame vorangegangene Spiel, es erzeugt ein schrilles Geräusch, wird immer unruhiger, weicht dem Gesicht der Mutter aus, drängt aus seinem Kindersitz heraus, schaut weg, nimmt seine Hand zur Beruhigung in den Mund, beginnt zu weinen. Der Erregungszustand steigert sich, bis es letztlich aufgibt, Interaktionsangebote zu machen, und in einen Zustand der Desorganisation

fällt. Die Mutter wird aufgefordert, die Starre aufzuheben. Nach kurzem Misstrauen des Kindes kann die Mutter durch ihre Angebote das Kind rasch wieder in das vorangegangene Spiel involvieren und das emotionelle Band wiederherstellen.“ (Pinter 2016)

Die Beschreibung in dem Zitat zeigt die Möglichkeiten von Interaktionen auf, die sich aus einer solchen Situation ergeben. Nach Schore löst die Situation der Kontaktunterbrechung mitten während eines Interaktionsprozesses grundsätzlich das Erleben (einer Vorstufe von) Scham aus (siehe dazu Schore 2007, S. 99 f). Wenn man allerdings die Aufzählung im Zitat von Pinter hernimmt, so ergibt das eher eine Fülle von Reaktionen, von denen Scham nur eine zu sein scheint.

Schore bezieht sich bei seiner Beschreibung der Entstehung von Scham auf eine Altersstufe ab etwa dem zweiten Lebensjahr, wo das Kind schon Erfahrungen mit der Verselbständigung (eigenständige Fortbewegung) macht. Möglicherweise ist damit irgendwie verbunden, dass in diesem Entwicklungsstadium eher Scham ausgelöst wird als beim jüngeren Kind. Jedenfalls beschreibt er es so:

„Im zweiten Lebensjahr kann der gehfähige Säugling, der sich nun länger physisch von der Mutter trennen kann, Bereiche der physischen und sozialen Umgebung erkunden, die sich ihrem wachsamem Auge entziehen. Wenn das Kleinkind von diesen Streifzügen zurückkehrt, bringt das Kleinkind die Dinge, die es erforscht und zu meistern versucht, der Mutter, aber jetzt können diese Wiedervereinigungen mehr als je zuvor interaktiven Stress erzeugen. In gespannter Erwartung ihres „glitzernden Vergnügens“ (Emde, 1988) wird das Kleinkind plötzlich und unvorbereitet mit der „unerwarteten Nicht-Kooperation des spiegelnden Objekts“ (Kohut, 1978) konfrontiert. Face-to-Face-Begegnungen, die einst nur Freude hervorriefen, werden zum Hauptkontext für belastende Scham-Erfahrungen.

Das Scham-Erleben ist mit unerfüllten Erwartungen verbunden und wird durch die Einschätzung einer Störung der Gesichtswahrnehmung, dem markantesten Kanal der nonverbalen Kommunikation. Die aufmerksame Fokussierung des Kleinkindes auf die Augen der Mutter und die Frustration der Erwartung

des Kindes, dass sie am Augenkontakt und der visuell-affektiven Kommunikation teilnimmt, sind vielleicht der wichtigste visuelle Reiz, der den visuellen, nonverbalen Affekt der Scham auslöst. Reziprokes Blickverhalten, die stärkste Form der zwischenmenschlichen Kommunikation, fungiert als starker Vermittler der Affektstimmung, kann aber auch Fehlstimungen übertragen, denn „dieses visuelle Feedbacksystem birgt das Potenzial gegenseitiger Befriedigung wie auch Frustration in sich“ (Riess, 1978, S. 382). Das Hindernis für den erwarteten positiven Affekt ist insbesondere eine Wahrnehmung einer Gesichtsdarstellung, die keine Spiegelung, sondern Ekel vermittelt. Lewis (1992) weist darauf hin, dass ein angewidertes Gesicht bei der Sozialisation von Kindern weit verbreitet ist, obwohl Eltern oft nicht wissen, dass sie es produzieren.

Diese Entwicklungsdaten beschreiben die schnellen zustandsverändernden Ereignisse, die der ursprünglichen Scham-Transaktion zugrunde liegen. Als Ergebnis früherer dyadischer Spiegelungserfahrungen erwartet das ältere Kleinkind, wenn es sich der Bezugsperson in einem Zustand beschleunigten positiven Affekts nähert, dass dieser Zustand entstehender positiver Erregung sich verstärken wird. Denken Sie daran, dass das Kind jetzt Zugang zu präsymbolischen Repräsentationen hat, die die Erwartung kodieren, vom Partner angepasst zu werden und mit ihm übereinstimmen zu können sowie „am Zustand des anderen teilzunehmen“ (Beebe & Lachmann, 1988). In Erwartung eines psychobiologisch abgestimmten gemeinsamen positiven Affektzustandes mit der Mutter und einer dyadischen Verstärkung der positiven Affekte Erregung und Freude stößt der Säugling unerwartet auf eine mimisch ausgedrückte affektive Fehlstimung. Die darauf folgende Unterbrechung einer antizipierten visuell-affektiven Kommunikation löst eine plötzliche schockinduzierte Deflation des positiven Affekts aus, und der Säugling wird dadurch in einen Zustand getrieben, den er oder sie noch nicht selbst regulieren kann. Scham stellt diesen schnellen Zustandsübergang von einem bereits existierenden positiven Zustand zu einem negativen Zustand dar.“ (Schore, 1998, S.65, Übers. von mir)

Und noch einmal anders sieht es aus, wenn das Interaktionsspiel das Kind in einen schmerzvollen Zustand führt, aus dem heraus es selbst den Kontakt zur Außenwelt und speziell zur Bezugsperson verliert. (Allerdings könnte man die „nicht-Reaktion“ der Bezugsperson vielleicht sinnvollerweise auch zu diesem Bereich zuordnen.)

Aus den Forschungen mit den sogenannten Spiegelneuronen (Siehe dazu Rizzolatti et al., 2008) ist zu schließen, dass das ganze Hirn und wohl dann auch erweitert das ganze Nervensystem bzw. der ganze Organismus, aus einem komplexen Gefüge von „Interaktionsmustern“ besteht, die in der Lage sind, jede Situation, in der sich ein Mensch befinden kann, mit einer Reaktion zu beantworten (Siehe dazu Milowitz 1976): Was sich mit den auf niedrigem Energielevel gelernten Urmustern verknüpft, kann sich hoch ausdifferenzieren, weil hier der Kontakt mit der Situation nicht abbricht; was sich mit den Urmustern auf zu hohem Energielevel verknüpft, wird eher einfach und destruktiver sein. Ich nehme an, dass diese frühen Entwicklungen schon Einfluss darauf haben, welcher Energielevel noch in einen konstruktiven Rahmen gefügt werden und somit zu sozial nützlichen Interaktionsmustern weiterentwickelt werden kann, bzw. wo die Schwelle zum destruktiven bzw. Flucht-Verhalten liegt.

Hat man die neuronalen und verhaltensspezifischen Wechselwirkungen soweit durchgedacht, kann man nahtlos anknüpfen an das Thema „Interaktionsmuster lernen“. (Siehe dazu Milowitz 2009, S. 77 ff.)

Das Kind wechselspielt mit der Beziehungsperson. Die geht auf seine Aktionen ein, „spiegelt“ sie, d.h., reagiert auf es in einer Weise, dass ein Zusammenpassen, eine Ähnlichkeit zwischen dem Tun des Kindes und dem der Beziehungsperson entsteht. Natürlich reagiert auch das Kind wieder und so entsteht ein Kreislauf, der eine Art Übereinstimmung oder Ähnlichkeit der Gefühlsausdrücke (motorisch, lautlich, gesichtsausdrücklich, augenausdrücklich) auf beiden Seiten erzeugt. (Siehe Schore 1998)

Wenn das Kind sich im niedrig erregten Zustand befindet, geht die Beziehungsperson einfach mit, wenn die Erregung steigt, dann geht die Beziehungsperson ebenfalls in der „Spiegelung“ mit, schaltet aber dann um auf

eine Modifikation des Interaktionsspiels, die – im günstigen Falle – die Erregung reduziert (Lachen, Ablenken, Körperkontakt, Reden etc. – man könnte hier vorausdenkend vielleicht auch schon reflektieren und mentalisieren ansprechen?). Da das Kind schon assoziativ mit der Beziehungsperson „gekoppelt“ ist, lernt es dadurch, ebenfalls zu modifizieren. Somit lernt es, in Zukunft bei hoher Erregung

- selbst zu modifizieren und/oder
- den Kontakt mit der Beziehungsperson zu aktivieren, so dass es Unterstützung bei der Modifizierung erhält.

Dies alles geschieht vielleicht in Vorformen schon im Mutterleib, hauptsächlich aber in den ersten zwei Lebensjahren während des Wachstumsschubes des rechten Frontallappens des Gehirns. Hier werden die grundlegenden affektiven Interaktionsmuster gelernt.

Bei niedrigem Erregungspegel sind das einfache gemeinsam-reziproke präverbale Kommunikationen (Körperbewegungen, Augenbewegungen, Töne; bei erhöhtem Energielevel im günstigen Fall Vorgänge, die den Level wieder reduzieren, im ungünstigen Fall entstehen Muster auf noch höherem Level, die weitere Gemeinsamkeit gefährden und zu affektiver Trennung und Isolierung führen, die Vorstufen von Angst und Aggression.

Begeisterung ist nicht immer von Aggression zu unterscheiden. Ja, es gibt wohl auch die Möglichkeit, Freude an der Aggression zu erleben. Es müsste also noch weitere Überlegungen und Forschungen dazu geben, wie diese Kombination sich entwickeln kann.

Vielleicht ist der Ursprung ja ähnlich wie bei Verhalten, das aus Angst resultiert: Vermeidung kann alle Formen von Flucht und Zerstörung, aber auch freundlicher und konstruktiver Verhaltensweisen annehmen.

Die kognitiven Ausformungen zu all diesen Möglichkeiten kommen später mit dem Entwicklungsschub des linken Frontalkortex dazu.

Ich vermute, Scham hat ursprünglich keinen Inhalt, alle Inhalte (wie Nacktheit, Inkompetenz, Grenzüberschreitung etc.) kommen erst später als „Erklärung“ oder als Zusatz hinzu. D.h., als Kind lernt man irgendwie, sich zu schämen, erst viel später bekommt die Scham sozusagen definitorische und einengende Zusätze. Scham

sollte daher nicht verwechselt werden mit der Angst vor Scham (obwohl natürlich die Angst vor Beschämung ein sehr wichtiges Gefühl ist.)

Mir ist die genaue Definition von Scham noch unklar. Meinem Eindruck nach vermischt die Literatur da noch Einiges. Auch dieser Versuch hier, über Scham zu schreiben, bevor eine Definition zur Verfügung steht, die einigermaßen objektivierbar ist, ist unbefriedigend.

Zu klären wäre zunächst, welchen neurologischen Prozess man mit dem Wort Scham bezeichnet, und wie dieser sich im interaktionellen Prozess abbildet.

Was ich aber auf jeden Fall vorschlage, ist, bei der biologischen Erklärung von Gefühlen auf die neurobiologischen Prozesse zurückzugreifen, wie sie Schore beschreibt. Das, was an Prozessen übrig bleibt, wenn man die von außen kommenden Reize und deren Wahrnehmung sowie das resultierende Verhalten außen vor lässt, was also im Organismus geschieht, während dieser (er-)lebt, ist wohl als das biologische Substrat von Gefühlen zu betrachten. Alle Kommunikation ist ja begleitet von Erregungen, die im Körper kurz- und längerfristige Veränderungen bewirken wie zum Beispiel die Ausschüttung von Hormonen, und diese Veränderungen werden eben „gefühlte“.

Referenzen:

Literatur:

Heckhausen, Heinz (1964): Entwurf einer Psychologie des Spielens. Psychol. Forschung, 27 (1964), p. 225-243

Keller, Heidi (2019): Mythos Bindungstheorie: Konzept · Methode · Bilanz. Kiliansroda

Milowiz, Walter (2009): Teufelskreis und Lebensweg. Systemisch denken im sozialen Feld. Göttingen

Rizzolatti, Giacomo & Corrado Sinigaglia: (2008): Empathie und Spiegelneurone: Die biologische Basis des Mitgeföhls. Berlin

Schore, Allan N. (1998): Early Shame Experiences and Infant Brain Development. In: Andrews, Bernice & Paul Gilbert (1998): Shame. Interpersonal Behaviour, Psychopathology and culture. Oxford

Schore, Allan N.(2007): Affektregulation und die Reorganisation des Selbst. Stuttgart

Weblinks:

Milowiz, Walter (1976): Nervenzelle und Tiefenpsychologie. Versuch einer naturwissenschaftlichen Theoriebildung. Dissertation Zur Erlangung des Doktorgrades an der philosophischen Fakultät der Universität Salzburg. <https://www.asys.ac.at/wp-content/uploads/2022/09/Nervenzelle-und-Tiefenpsychologie.pdf>, abgerufen am 28.8.2022

Pinter, Karin (2016): Affektregulation in der Traumabehandlung. Eine bindungsorientierte Perspektive, https://www.psychotherapie-psychoanalyse.at/images/downloads/Affektregulation_veroefft_pthf.pdf, abgerufen am 1.4.2022

Tronick, Edward (2016): Still Face Experiment Dr Edward Tronick. <https://www.youtube.com/watch?v=leHcsFqK7So>, abgerufen am 28. 8.2022

Tagungsbericht: PINA-Kongress „In Beziehung“

8.-9.9.2022 – Gedanken eines Teilnehmers

Christian Reininger

Feldkirch ist eine wunderschöne Stadt, am smaragdgrünen Ill gelegen. In ihrer Altstadt reiht sich ein historisches Gebäude an das andere, jedes kann seine eigene Geschichte erzählen, oft hunderte von Jahren zurückreichend. Wenn ich es richtig verstanden habe, dann heißt eine Straße in der Altstadt „Neustadt“, da vor langer Zeit die eigentliche Altstadt ganz woanders lag und die heutige Altstadt damals die Neustadt war. Alles klar? Alles relativ. Die Häuser blieben die Alten, aber die Zeit zog vorbei und die Leute fingen an anders über diese Häuser zu reden.

Nach Feldkirch hatte PINA geladen. PINA stellt vielfältige Angebote im psychosozialen Bereich, unter anderem bieten auch wir von ASYS den Lehrgang „Systemische Supervision & Coaching“ in Kooperation mit PINA in Vorarlberg an. Das Thema des Kongresses „In Beziehung“ zog mich in den Bann und über den Arlberg. Mit Monika, Daniela und Klaus waren auch drei Menschen als Teilnehmer_innen dabei, mit denen ich bereits zuvor in Beziehung war. Das war fein und beruhigend. Es war aber auch eine ausgesprochen gute Idee in Beziehung mit den Organisator_innen des Kongresses zu treten. Von der Anmeldung an fühlte ich mich wohl, weil ich durchgängig mit sehr achtsamen Gegenüber zu tun hatte. Diese Beziehungsweise durchdrang konsequent beide Tage. Als 200te Anmeldung durfte ich sogar kostenfrei an der Vernetzungsparty teilnehmen (Danke nochmals dafür!), dort spielte die Musik groß auf und so wie auch am Kongress selbst stellten unzählige, scheinbare Kleinigkeiten eine Einladung dar, in Beziehung zu gehen: Mit anderen Teilnehmer_innen, mit den Vortragenden und Workshopleiter_innen, mit den Themen, aber eben auch mit eigenen Gedanken, Erfahrungen und Arbeitsweisen. Nicht nur der Teufel, sondern auch die Beziehung steckt im Detail.

Man sprach viel über die „Neue Autorität“ (Haim Omer), die eigentlich mittlerweile auch schon wieder ein bisschen in die Jahre gekommen ist. Wohl auch deshalb wurden alternative Bezeichnungen vorgeschlagen, wie „verbindende Autorität“ (Eliane Wiebenga, in ihrer Arbeit bei

familiärer Gewalt in den Niederlanden). Oder aber die Bezeichnung wurde sensibel an vorherrschende Verhältnisse angepasst, wie bei „New family authority“ (Michaela Fried, in ihrer Arbeit im Gaza-Streifen). Bereits im Umgang mit Bezeichnungen dessen, was man tut bzw. tun will, zeigte sich deutlich das Bewusstsein über unterschiedliche Verhältnisse und Kontexte, an die Konzepte stets ausgerichtet werden müssen. Alles relativ.

Das gilt natürlich genauso für die Bindungstheorie, die zu einer gewissen Zeit und in einer bestimmten Kultur entstand. John Bolwby entwickelte erste Ideen dazu in der Arbeit mit schwer belasteten Kindern im zerbombten London des zweiten Weltkrieges. Der Umstand, dass seine Erkenntnisse in weiterer Folge teilweise in völlig naiver, undifferenzierter, respektloser, überheblicher, ja auch gewaltvoller Weise anderen (Sub-)Kulturen aufs Aug gedrückt wurden und werden („So darf man ja nicht mit dem Kind umgehen!“), scheint mir allerdings mehr mit bestehenden Machtverhältnissen (in Politik, Gesellschaft, Behandlung, wie auch Wissenschaft) zu tun zu haben, als mit der Theorie selbst. (Heidi Keller übte in ihrem Vortrag vorrangig in dieser Weise Kritik an der Bindungstheorie, worauf wiederum ich zu ihren Inhalten zunehmend auf Distanz ging.) Unsere gegenwärtige Vorstellung von idealer Bindung oder von menschlichen Beziehungen generell gilt wohl nicht universell und unveränderlich. Soweit d'accord. Diese Vorrannahme zog sich implizit sowieso durch alle Vorträge. Im beruflichen Alltag mit sogenannten Randgruppen zeigt sich leider regelmäßig, wie die völlig unterschiedliche Lebensrealität und die Subkulturen von Menschen beispielsweise in Behandlung, Begutachtung, Erziehung, Ausbildung, usf. völlig ausgeblendet werden. Man will offenbar zunehmend allgemeingültige Aussagen über Menschen treffen und kostengünstige, evidenzbasierende Be-Handlungen durchführen, statt Menschen in ihrer Subjektivität und ihrem individuellen Gewordensein verstehen. Beinahe alles ist heutzutage gleich einmal Krankheit oder krankheitswertige Störung

(beispielsweise auch Bindungsstörung), kaum mehr etwas schlicht und einfach ein Konflikt.

Für all das kann man sinnvollerweise nicht die Bindungstheorie (allein) verantwortlich machen. Bolwby wurde selbst extrem angefeindet, weil er die damals vorherrschenden Dogmen in Erziehung und Therapie hinterfragte, in der vereinfacht gesagt galt: Zuviel Zuwendung verderbe den Charakter, weshalb man sich teilweise bereits Säuglinge vom Leib halten wollte (in der Erziehung). Die Therapeut_innen hätten möglichst abstinenz zu sein, damit eine Analyse erfolgreich sein kann (in der damaligen vorherrschenden Form der Psychoanalyse). Vielleicht würde sich Bolwby heute gegen so manche der aktuellen Dogmen in der Bindungstheorie auflehnen. Wer weiß. Auch Theorien stehen in Beziehung zu ihrer Zeit und den vorherrschenden Umweltbedingungen. Hoffentlich entwickeln sie sich stets weiter beziehungsweise halten sie ausreichend Kontakt mit ihrer Zeit. Fast alle Vortragenden nahmen auf solche Weiterentwicklungen, notwendigen Adaptierungen und auf spezielle Kontexte Bezug.

Als Systemiker war es hingegen ein Leichtes, Anschluss an jene Vorträge zu finden, die sich nicht ausschließlich mit „Symptomträger_innen“ beschäftigten, sondern zeigten, wie der familiäre, institutionelle und gesellschaftliche Kontext in der alltäglichen Praxis miteinbezogen und wie konsequent auf die Beziehung zwischen den einzelnen Akteur_innen fokussiert werden kann. Man könnte mit Helm Stierlin sagen, dass die „bezogene Individuation“ als eine zentrale Herausforderung des Menschen in seinen Bezügen erkannt wurde. Wir entwickeln uns zwar autonom (siehe „Autopoiese“), aber eben nicht autark (siehe ebenso „Autopoiese“, dieser Teil wird meines Erachtens allerdings gerne übersehen). Wir stehen permanent in Wechselwirkung mit unserer Umwelt. Was wir autonom verarbeiten, besteht aus dem, was wir vorfinden, genauer gesagt: was wir überhaupt vorfinden können. Die bedeutsam Anderen, die (familiäre) Kultur und die gesellschaftlichen Bedingungen wirken auf uns ein. Und wir wirken zurück. Wir beziehen uns auf unseres Inneres: auf unsere Erfahrungen, auf unsere Gedanken und Emotionen, auf innere Zustände, die in ebendieser Auseinandersetzung mit der Welt entstanden sind. Wir beziehen uns aber auch

irgendwie auf Äußeres, zumindest auf unsere Wahrnehmung der Welt da draußen, die uns anregt, wie auch begrenzt, weil wir uns da und dort die Zehe anstoßen. Wie kommt es, dass wir manchmal mutig oder sogar übermütig werden, hinaus in die Welt ziehen, diese erkunden und bearbeiten? Und uns dann wiederum zurückziehen, alle Brücken und Zelte hinter uns abbrechen? Unter welchen Bedingungen streben wir nach Autonomie und Freiheit und unter welchen nach Beziehung und Sicherheit? Diese Fragen tauchten bei mir auf, als wir uns beispielsweise mit dem Phänomen der Scham (Uri Weinblatt) oder mit den stockenden bzw. wiederholenden Erzählungen und Handlungen in der therapeutischen Arbeit mit Kindern (Ale Duarte) beschäftigten. Schön zu erahnen, wie die Beiden es schaffen, Kontakt zu beschämten oder in gewissen Punkten erstarrten Klient_innen zu bekommen, wieder heilsame Kommunikation und Beziehung anzuregen. Alles irgendwie aufeinander bezogen und nicht bloß einfach für sich selbst stehend.

Die Bindungstheorie oder die „Neue Autorität“ beschäftigen sich damit, was Kinder brauchen, um gut gedeihen zu können. Ähnlich wie in der Resilienzforschung oder in der Systemtheorie scheint mir die Antwort sehr klar: eine bestimmte Form von Beziehung(en). Diese Beziehungen sollten Sicherheit geben (ohne zu sehr einzuschränken oder gar zu erdrücken) und Exploration ermöglichen (ohne dabei völlig verloren zu gehen). So brachte Haim Omer das Bild vom Schiff, das beides benötige: Das Meer, um hinaus zu segeln und den Hafen, in dem es bei schlechten Wetterbedingungen Sicherheit finden kann. Er schlägt als Ergänzung zur klassischen Bindungstheorie vor, dass es zusätzlich zu Meer und Hafen auch eine Ankerfunktion bräuchte. Wobei mir dieses Bild nicht ganz klar wurde. Wer braucht nun zusätzlich einen Anker? Die Kinder und/oder die Eltern? Reicht es nicht aus, dass wir - wie doch auf jedem Schiff üblich - Seile haben, mit dem wir uns im Hafen fest anbinden können, wenn ein Unwetter aufzieht, die wir aber jederzeit auch wieder lösen können?

Was mir immer schon in so vielen Konzepten fehlte, ist, dass Kinder wie Klient_innen auch darauf vertrauen können, dass sich ein Rettungstrupp auf dem Weg machen wird, soll-

ten sie am offenen Meer in Seenot geraten, manövrierunfähig über die stürmischen Wellen treiben und selbst nicht mehr den Weg in den rettenden Hafen finden. Das tut man ja sehr eindrucksvoll bei Interventionen mit der Grundhaltung der „Neuen Autorität“. Das scheint mir das eigentliche Charakteristische in diesem Ansatz zu sein. Man drängt mitunter seine Unterstützung, ein bestimmtes Beziehungsangebot auf. Vereinfacht gesagt ist die Botschaft in etwa: „Uns ist nicht wurscht, wenn Du hier in diesem Sturm verreckst. Wir unterstützen Dich hier wieder heil rauszukommen. Aber wir haben da gewisse Vorstellungen, wie diese Unterstützung aussieht.“ In meiner Vorstellung

suchen wir das Boot. Wenn wir es gefunden haben, werfen unsere Seile aus, warten zwar geduldig aber stellen hartnäckig immer wieder unser Unterstützungsangebot. Falls gewünscht und möglich schleppen wird das Boot in den Hafen. Dort bleibt es eine Zeit lang, bis das Unwetter vorbeigezogen ist. Aber wieso also ein Anker bzw. was ist damit gemeint? Vielleicht kann da ja Walter Milowiz weiterhelfen, als erfahrener Bootsfahrer oder Martin Fellacher, als Anwender des Ansatzes. So vernetzt sich vieles auf unterschiedlichen Ebenen.

Dank an die Veranstalter_innen dieses großartigen Kongresses.

Bücher

Uri Weinblatt (2016): Die Nähe ist ganz nah! Scham und Verletzungen in Beziehungen überwinden. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht



Uri Weinblatt ist Psychologe und leitet das Zentrum für Familientherapie „Systemic Mirroring“ in Israel.

Sein Buch über Scham führt die Leser_innen sehr klar und verständlich in die Problematik des Themas ein. Nach dem Lesen hatte ich tatsächlich das Gefühl, etwas verstanden zu haben, womit ich mein

ganzes Leben lang und natürlich besonders, seit ich als Psychotherapeut und Supervisor tätig bin, schon dauernd umgehen musste, ohne wirklich zu verstehen, was da war. Scham ist ein Thema, das nicht so leicht zu erkennen ist.

Anhand vieler Beispiele, vor allem aus dem Erziehungsbereich, zeigt Weinblatt auf, wie häufig wir es mit Scham zu tun haben, und wie schwer Scham besprechbar ist, weil man sich meist der Scham selbst auch noch schämt.

Überhaupt ist die Vermeidung von offener Kommunikation ein typisches Merkmal der Scham, so dass der Versuch, empathisch auf Gesprächspartner_innen oder Klient_innen einzugehen, häufig scheitert bzw. zu einer Eskalation abwehrender Reaktionen führt. Die entstehenden Machtkämpfe bei solch abwehrenden Reaktionen deutet Weinblatt denn auch als Versuche von beiden Seiten, aufkommende Schamgefühle abzuwehren.

Der erste Abschnitt führt in die Thematik ein, macht klar, was mit Scham gemeint ist und zeigt die Probleme auf, die im Umgang miteinander dort auftauchen, wo Scham wirksam wird: Aus Sachkommunikation wird ein Streit um die Art der Kommunikation, da beide Seiten sich von der jeweils anderen beschämt fühlen und

die Scham abwehren: Unfähig, eine einfache Auseinandersetzung zu handhaben, ohne sich dabei lächerlich zu machen.

Im zweiten Abschnitt geht es um die „Regulierung“ von Scham, das heißt darum, wie man schamgesteuerte bzw. durch Scham behinderte Gespräche in konstruktive umwandeln kann.

Sein wichtigstes Instrument nennt er „Systemic Mirroring“: Diese Technik verlangt, dass der- oder diejenige, der/die sie anwenden will, zunächst selbst aus der Eskalationsspirale der gegenseitigen Vorwürfe aussteigt, sich angreifbar macht, indem er/sie selbst Fehler im Gespräch zugibt und dann eine Art kontrollierten Dialog startet, um sich zu versichern, dass er/sie das Anliegen des Gegenübers richtig versteht. Wenn das funktioniert, dann löst es bei dem in Abwehr befindlichen Entspannung aus und führt zu einer offeneren Kommunikation.

Dieses Prinzip erläutert er an Hand von Beispielen von Gesprächen zwischen Lehrer_in und Schüler_in, Eltern und Kindern sowie von Ehepartnern. Darüber hinaus zeigt er auch, wie man als Berater die Initiative ergreifen kann, indem man versucht, aggressive oder vorwurfsvolle Äußerungen der Beratenen so umzuformulieren, dass sowohl der/die Sender_in der Botschaft sich wiedergegeben fühlt als auch der/die Empfänger_in sich nicht herabgesetzt oder angegriffen fühlt.

Einige weitere seiner Interventionen sind etwa das schambezogene Sit-In, „den Moment statt das Problem lösen“, den freigiebigen Gebrauch von Entschuldigungen und einige mehr.

Das Buch liefert eine sehr gute Einführung in die Problematik der Scham sowie viele Beispiele von Lösungsmöglichkeiten. Und – zumindest bei mir – löste es ein riesiges Bedürfnis aus, mich mit dem Thema weiter zu beschäftigen und den vielen Literaturangaben nachzugehen. Die Verknüpfungen zu Bindungstheorie, Neurobiologie und neuer Autorität sind die nächsten Schritte für ein tieferes Verständnis.

Absolut zu empfehlen für Pädagogen, Therapeuten und alle, denen auch in anderen Kontexten die Kommunikation oft sehr schwierig vorkommt.

Walter Milowiz

Beermann, Astrid (2020): Systemaufstellungen – ein Quantensprung in der Weiterbildung? Heidelberg: Carl-Auer-Verlag



Systemaufstellungen als Methode werden in der Arbeitspraxis von Berater_innen und Therapeut_innen seit vielen Jahren eingesetzt. Zudem sind in der Fort- und Weiterbildungslandschaft vielfältige Angebote dahingehend vorhanden. Popularität erlangte die Aufstellungsarbeit durch

Bert Hellinger in den 1980er/1990er-Jahren. Neben den wirksamen Faktoren der Aufstellungsarbeit gibt es auch Kritik und Formen bzw. Angebote, die bedenklich und problematisch aus fachlicher Sicht erscheinen.

Wir von ASYS setzen beispielsweise bei unseren Fort- und Weiterbildungsangeboten für systemische Supervision & Coaching die Form des Sesselsculpings als Systemaufstellung ein und arbeiten bewusst mit Stühlen, da dies bestimmte Vorteile der Bearbeitung bringt.

„Die natürliche menschliche Fähigkeit, körperlich und emotional Erfahrungen anderer Menschen wahrzunehmen und ihre Bedeutung beimessen zu können, gilt als zentrales Arbeitsmittel in Systemaufstellungen“ (S. 57)

Das Buch von Astrid Beermann, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center für lebenslanges Lernen an der Universität Oldenburg sowie Supervisorin, Coach, Mediatorin und Organisationsentwicklerin, untersucht Systemaufstellungen auf ihre Wirksamkeit in Professionalisierungsprozessen. Ihre Erkenntnisse beruhen auf der Bearbeitung und Beforschung einer Pilotstudie über mehrere Jahre am Beispiel einer Lerngruppe im Kontaktstudium „Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung“. Insbesondere im Fokus dabei der Einfluss von Systemaufstellungen auf das subjektive Erleben professioneller und persönlicher Entwicklung. (S. 12)

Das Buch gliedert sich in drei Teile. Zu Beginn wird der theoretische Bezugsrahmen hergestellt zu Systemaufstellungen im Kontext der Weiterbildung. Im zweiten Teil wird die Systemaufstellung als Ermöglichungsdidaktik diskutiert und die Wirkfaktoren von Veränderungsprozessen dargestellt. Im dritten Teil werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der Forschung dargestellt. Drei grundlegenden Erkenntnisse aus ihrer Forschung sind:

„Das Erleben der Systemaufstellungen und ihre Wirkungsweise wurden als sehr bedeutungsvolles Ereignis im Professionalisierungsprozess beschrieben.“ (S. 191)

„In der Resonanzphase blieb das besondere Erlebnis der Systemaufstellungen sehr präsent, wirkte auf die weitere Entwicklung ein und erzeugte neue Muster im Denken, Handeln und Fühlen. Sowohl aus der Perspektive der Bearbeitung des eigenen Anliegens als auch aus der Perspektive der beteiligten Repräsentanten und Beobachter ...“ (S. 192)

„In Zeiten kompetenzorientierten Lernens gewinnt die reflexive Beschäftigung mit der eigenen Person im Kontext ihrer Geschichte, ihrer aktuellen Situation und den von ihr mittels Professionalisierungszielen angestrebten Veränderungen zunehmend an Bedeutung. Systemaufstellungen als angewandte Methode in Weiterbildungsprozessen sind dafür besonders geeignet ...“ (S. 211)

Systemaufstellungen können also relevante Impulsgeber für die weitere persönliche und professionelle Entwicklung in Fort- und Weiterbildungsprozessen sein, wie am Beispiel der Ausbildung zu Supervisor/-innen & Coaches von der Autorin gezeigt wurde. (S. 214)

Das Buch bietet jedoch keinen Leitfaden für Systemaufstellungen bzw. keine Methodenschau, sondern eine wissenschaftliche Erforschung einer Lerngruppe und Erkenntnisse für den Nutzen von Systemaufstellungen.

Somit ist das Buch für Ausbildungsverantwortliche und Trainer_innen in Beratungsberufen sowie für Praktiker_innen, die fundierte Erkenntnisse bei der Aufstellungsarbeit benötigen, äußerst geeignet und eine klare Leseempfehlung.

Klaus Wögerer

Feuilleton



Ohne Worte



Mittun bei ASYS?

In unterschiedlichsten Formaten ermöglichen wir Vernetzung, bieten Vertiefung und Auseinandersetzung mit systemischem Tun in Theorie und Praxis und lassen Entwicklung entstehen.

Mit unserer Homepage www.asys.ac.at bieten wir außerdem eine umfassende Plattform für systemisches Denken und Handeln.

→→ Mitglied werden

Nutzen und Leistungen der ASYS Mitgliedschaft

Unsere Mitglieder können an den vereinsinternen Veranstaltungen teilnehmen, die systemische Bibliothek des Vereins nützen, sowie Kleinanzeigen in der Vereinszeitschrift oder per E-Mail schalten lassen, soweit diese nicht dem Vereinszweck entgegenstehen bzw. aus rechtlichen oder moralischen Gründen abzulehnen sind.

Per E-Mail werden Hinweise auf oder Einladungen zu Veranstaltungen und andere vereinsinterne Nachrichten an alle Mitglieder verschickt.

Bei Veranstaltungen des Vereins erhalten Mitglieder in der Regel Ermäßigungen.

Der Bezug der Vereinszeitschrift BASYS ist ebenfalls in der Mitgliedschaft inbegriffen.

Kosten einer ASYS Mitgliedschaft

Der Mitgliedsbeitrag für fördernde Mitglieder beträgt derzeit EUR 30,00 pro Jahr.

Mehr Informationen dazu und die Möglichkeit, sich anzumelden, finden Sie unter: <https://www.asys.ac.at/asys/mitglied-werden/>

→→ Beiträge für unsere Zeitschrift gesucht!

Unser nächstes Heft befasst sich mit den Themen: **Ausbildung und Persönlichkeitsentwicklung**

Wir freuen uns über Ihre Beiträge - schriftlich oder bildlich an office@asy.ac.at!

Redaktionsschluss für das nächste Heft ist der 2.2.2023



Termine

4.11. - 6.11.2022	Kindheitserfahrungen und das innere Kind mit Sabine Klar und Franz Reitmayr, AIM Wien Infos: https://www.oeas.at/ausbildung/offene-workshops/workshop-detailansicht/workshop/zusatztermin-kindheitserfahrungen.html
13.11.-14.11.2022	ASYS-Lehrtrainer_innentreffen in Linz
16.11 - 18.11.2022	PINA Grundlehrgang Neue Autorität 2022/2023 In Feldkirch. Erstes Seminar Infos: https://pina.at/seminare-termine/-event/pina-grundlehrgang-neue-autoritaet-2022-2023
26.1. - 28.1.2023	Systemisch denken und handeln. 1. Seminar des neuen ASYS-Lehrganges an der FH Burgenland, Eisenstadt Infos: https://www.asys.ac.at/fort-und-weiterbildung/systemische-supervision-coaching/
19.3.-20.3.2022	ASYS-Lehrtrainer_innentreffen in Linz
12.4.- 15.4.2023	Interaktionstraining. 2.Seminar des neuen ASYS-Lehrganges an der FH Burgenland, Eisenstadt
20.4.- 22.4.2023	Systemisch denken und handeln. 1. Seminar des neuen Lehrganges bei PINA, Feldkirch Infos: https://pina.at/seminare-termine/-event/lehrgangstart-systemische-supervision-und-coaching
22.6.- 24.6.2023	Systemisch denken und beraten. 3. Seminar des neuen ASYS-Lehrganges an der FH Burgenland, Eisenstadt
28.6.- 1.7.2023	Interaktionstraining. 2. Seminar des neuen Lehrganges bei PINA, Feldkirch



Rückzug

© W. Milowiz 1984

ISSN 2072-0416

