



Rainer Schwing / Andreas Fryszer

Systemische Beratung und Familientherapie

**Kurz, bündig,
alltagstauglich**



Für Eugenia in Liebe und Dankbarkeit

Rainer Schwing/Andreas Fryszer

Systemische Beratung und Familientherapie – kurz, bündig, alltagstauglich

Mit Illustrationen von Luise Rombach

5., unveränderte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-45376-7 (E-Book)

Umschlagabbildung: www.shutterstock.com

© 2016, 2013, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Produced in Germany.

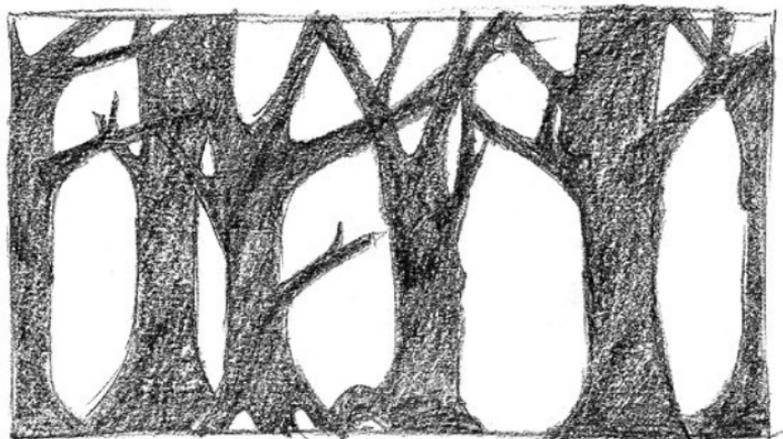
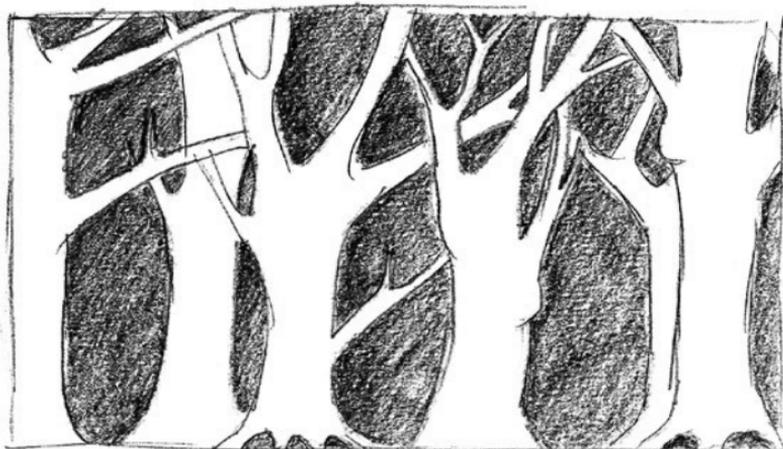
Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

1 Einführung: Warum wir dieses Buch geschrieben haben . . .	8
1.1 Was ist das eigentlich, systemische Therapie und Beratung?	11
1.2 Ein Leitfaden durch das Buch	13
2 Geschichte: Die vielfältigen Wurzeln systemischer Beratung und Therapie	15
3 Wirkfaktoren: Was wirkt in der systemischen Beratung und warum?	20
3.1 Der Mensch wird erst am Du zum Ich: Beziehung	20
3.2 Niemand lebt für sich allein: Kontextualisierung	27
3.3 Hundert Schritte in den Mokassins des anderen: Perspektivwechsel	34
3.4 Vertrautes neu und anders sehen lernen: Reframing	43
3.5 Auf die Stärken kannst du bauen: Ressourcenorientierung	49
3.6 Ziele statt Probleme: Lösungsorientierung	54
3.7 Liebe, Neugier, Spiel: Neurobiologie des Lernens	60
4 Probleme und Lösungen: Wie systemische Beratung und Therapie hilft	70
4.1 Monster auf Besuch: Angst	70
4.2 Wenn das Leben keinen Spaß mehr macht: Depression	78
4.3 Glücksmomente und Stolpersteine: Wenn Paare Hilfe brauchen	85
4.4 Meine Kinder, deine Kinder: Trennung, Scheidung, Neubeginn	93
4.5 Niemand ist allein krank: Beziehung und Gesundheit	101

4.6 Wenn es zwischen Kollegen klemmt: Teamsupervision	107
4.7 Chef sein ist nicht immer leicht: Leitung coaching	113
5 Tipps für den Alltag: Sieben nützliche Ideen	119
5.1 Optimisten leben länger: Achten Sie auf sich!	119
5.2 Von Problemen zu Zielen: Nehmen Sie sich etwas Schönes vor!	124
5.3 Die Kraft des Noch-nicht: Reden Sie doch einmal anders über sich!	130
5.4 Konflikte: Gehen Sie es cool an!	133
5.5 Von Vorwürfen zu Wünschen: Blicken Sie hinter die Kulissen!	139
5.6 Wenn es heikel wird: Blicken Sie einmal von oben auf die Dinge!	144
5.7 Die positive Lernhaltung: Seien Sie freundlich zu Ihren Fehlern – und zu sich!	148
6 Wenn es allein nicht weitergeht: Wie findet man einen Systemiker?	153
7 Wohin des Wegs? Rückblicke, Seitenblicke, Einblicke und ein Ausblick	159
7.1 Rückblicke: Politik spielt auch mit hinein	159
7.2 Seitenblicke: Was machen die Geschwister?	160
7.3 Einblicke: Womit Sie in einer systemischen Therapie rechnen können	162
7.4 Ein Ausblick: Wissen für eine komplexe Welt	163
8 Wenn Sie Lust auf mehr haben: Anregende Bücher und Texte	167

*»Der eine sieht nur Bäume, Probleme dicht an dicht.
Der andre Zwischenräume und das Licht.«*
(E. Matani)



1 Einführung: Warum wir dieses Buch geschrieben haben

Frau Schneider hat Probleme mit ihrem Sohn, der zehnjährige Lars ist seit längerer Zeit sehr niedergedrückt, zieht sich zurück, seine Schulleistungen sind ungewöhnlich schlecht. Sie ruft eine Beratungsstelle an. Die Beratungsstelle arbeitet nach einem systemischen Konzept. Frau Schneider wird ein Rückruf zugesagt, in diesem Telefonat lädt die Beraterin die ganze Familie zum ersten Gespräch ein. Frau Schneider ist überrascht, ist es doch allein das Problem ihres Sohnes, und außerdem: »Er schämt sich ja deswegen und soll jetzt vor allen reden? Das ist sowieso nicht seine Sache!« Die Therapeutin äußert Verständnis und Respekt für den Wunsch der Mutter, ihren Sohn zu schützen, erfährt aber im weiteren Gespräch, dass die beiden Geschwister natürlich wissen, worum es geht. Die Therapeutin meint, ein gemeinsames Gespräch könne auch dazu dienen, dass sie anders damit umgehen, und vielleicht haben sie ja gute Ideen für eine Lösung! Frau Schneider möchte das noch einmal mit ihrem Mann besprechen. Und tatsächlich: Alle kommen zum ersten Gespräch.

Wer zum ersten Mal einen systemischen Therapeuten oder Berater aufsucht, muss ähnlich wie Frau Schneider mit Überraschungen rechnen: Nicht immer, aber häufig werden Familienangehörige mit eingeladen, die Meinung aller wird erfragt und ernst genommen, es wird beileibe nicht nur über Probleme geredet. Die Stärken, das, was gut läuft, worauf die Familie gar stolz ist, interessiert den Berater genauso – trotz der momentanen Probleme. Und statt über Krankheiten und Defizite reden systemische Therapeuten lieber über Lösungen.

»Systemische Therapie und Beratung« klingt recht sperrig, »Familientherapie« ist da schon verständlicher. Sie wird in vielen Zeitschriftenartikeln beschrieben und stößt in der Öffentlichkeit auf großes Interesse. In den 1950er Jahren in den USA entwickelt, erfuhr diese

Therapieform schnell weltweite Verbreitung. In Deutschland wird sie inzwischen von tausenden Psychologen, Ärztinnen, Sozialpädagogen in den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern praktiziert, beispielsweise in Beratungsstellen, freien Praxen, Kliniken und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Aber auch in anderen Arbeitsfeldern greifen systemische Denkweisen um sich und verändern erfolgreich die Art und Weise, wie Menschen an Probleme herangehen: bei Konflikten in Organisationen, in Arbeitsteams, im Gemeinwesen, in Supervisionen, Coachings und Moderationsprozessen.

Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff? Systemische Berater finden es nützlich, bei Problemen nicht nur den »Problemträger« (den aggressiven Sohn, die magersüchtige Tochter, den depressiven Vater, den schwierigen Kollegen, den aufsässigen Schüler) in den Blick zu nehmen. Sie beziehen die Familie, das Arbeitsteam oder gar das weitere Umfeld des »Problemträgers« mit ein. Das Umfeld nennen Systemiker »Kontext« und auf den kommt es an. Bertolt Brecht hat das in seinem Gedicht »Über die Unfruchtbarkeit« sehr poetisch umschrieben:

»Der Obstbaum, der kein Obst bringt
Wird unfruchtbar gescholten, wer
Untersucht den Boden?
Der Ast, der zusammenbricht
Wird faul gescholten, aber
Hat nicht Schnee auf ihm gelegen?«

Systemiker gehen in ihrer Arbeit immer davon aus, dass kein Verhalten ohne das System, den sozialen Kontext, zu verstehen und schon gar nicht zu ändern ist. Sie wissen wie jeder gute Obstbauer: Bei jedem Obstbaum sind der Boden, der Schnee, die Sonne, der Wind, die Bienen und die benachbarten Bäume mitzudenken.

Was das genau heißt, wollen wir in dem Buch, das Sie gerade in den Händen halten, beschreiben.

Wir Autoren arbeiten seit dreißig Jahren mit Familien, Kindern, Jugendlichen, Schulen, Arbeitsteams, Führungskräften oder auch ganzen Organisationen nach dem systemischen Ansatz. Oft sind die Beteiligten durch diese Erfahrung interessiert und neugierig



Ob es dem Baum gut geht, hängt von der Umwelt ab

geworden, mehr über die Methode und Arbeitsweise zu erfahren. Auch die Teilnehmerinnen unserer Weiterbildungskurse, die wir seit über zwanzig Jahren an Fachhochschulen und in unserem Institut durchführen, haben uns immer wieder gefragt: »Welches Buch könnten wir unseren Partner/-innen oder Freunden schenken, damit sie einen Einblick in das erhalten, was wir so tun?« Es gibt zahlreiche gute systemische Bücher für die Fachwelt und es gibt viele Menschen mit großem Interesse an den Themen, aber mit wenig Lust, sich in das Fachchinesisch einzuarbeiten. Selten wird schlüssig, einfach und praxisnah beschrieben, wie systemische Berater ticken, warum sie was tun und wozu systemische Beratung gut ist. Diese Lücke wollen wir mit diesem Buch schließen.

Wir wollen Ihnen diese Beratungsform anhand von vielen Beispielen näherbringen. Wenn wir Sie damit zum Nachdenken und auf neue Ideen bringen, wird uns das freuen. Vielleicht entdecken Sie sogar in der einen oder anderen Fallbeschreibung den Keim für die Lösung eines Problems, mit dem Sie sich gerade herumschlagen.

Wir werden Ihnen einige Anregungen und Tipps mitgeben, wie Sie in kniffligen Situationen selbst gute Lösungen basteln können. Sie werden einige besonders nützliche Werkzeuge aus dem systemischen Handwerkskoffer kennen lernen, die jeder gut im Alltag verwenden kann.

Und falls es dann doch allein nicht so recht klappen sollte, beraten wir Ihnen, wie Sie professionelle Hilfe finden können.

1.1 Was ist das eigentlich, systemische Therapie und Beratung?

In den vergangenen fünfzig Jahren systemischer Forschung und Praxis hat sich eine große Vielfalt unterschiedlicher systemischer Ansätze entwickelt, je nach Arbeitsfeld und wissenschaftlichem Hintergrund. Es gibt einige Grundprinzipien, die für alle systemischen Praktiker Gültigkeit haben.

Das soziale Umfeld wird einbezogen. Probleme und Störungen entwickeln sich in einem sozialen Umfeld. Wenn es Probleme gibt, arbeiten Systemikerinnen bevorzugt nicht mit den einzelnen »Patienten«, sondern laden Familienangehörige, manchmal auch Freunde und andere wichtige Bezugspersonen mit ein. Sie sehen, wie die Menschen im Hier und Jetzt miteinander kommunizieren und welche Schwierigkeiten dabei entstehen und sich verfestigen können. Sie versuchen zu verstehen, wie der Lebenszusammenhang aussieht, in dem der Klient steht, und laden dazu ein, Probleme gemeinsam zu lösen. Wenn Personen des Umfeldes nicht in die Behandlung einbezogen werden, dann gibt es im systemischen Repertoire Methoden, mit denen sich das Umfeld auch ohne die direkte Anwesenheit anderer Personen einbeziehen lässt.

Jedes Symptom hat einen Sinn. Systemiker sehen Symptome und Probleme nicht als Defizite und Fehlverhalten, sondern als misslungene Lösungsversuche für eine schwierige Situation, aktuell oder früher. Sie fragen entsprechend danach, was der Sinn, die Funktion des Symptoms im jetzigen oder in einem vergangenen Lebenszusammenhang ist.

Ressourcen und Stärken stehen im Mittelpunkt. Statt nur die Defizite der Klienten aufzulisten (das tun die meisten Klienten sowieso

schon zur Genüge selbst), konzentrieren wir uns in der systemischen Beratung und Therapie lieber auf die Stärken und Ressourcen, auf das, was gelingt und was – trotz aller Probleme – lebens- und erhaltenswert ist. Und da werden wir immer fündig!

Lösungen (er-)finden, statt lange Probleme tief durchwühlen. Systemiker sind überzeugt, dass es mehr bringt, auch in schwierigsten Situationen schnell damit zu beginnen, nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen, als endlos Probleme zu bereden. Je stärker man sich auf die Probleme konzentriert, desto mehr verliert man das Gefühl für eigene Stärke und Kreativität! Man erstarrt wie das berühmte Kaninchen vor der Schlange: Auf systemisch spricht man dann von einer Problemtrance.

Die eigene Kraft der Klienten zur Lösung nutzen. Systemiker achten genau auf die Fähigkeiten der Klienten, setzen da an und fördern diese. Sie setzen auf die Idee, dass Therapie und Beratung Hilfe zur Selbsthilfe sein soll. Sie befähigen die Klienten, den Rest aus eigener Kraft zu schaffen. Die eigentliche Veränderungsarbeit geschieht im Alltag. Klienten lernen so, auf ihre eigenen Kräfte zu vertrauen und nicht von einem Berater oder Therapeuten abhängig zu werden. Deshalb reichen in der Regel wenige Sitzungen, um nachhaltige Erfolge zu erzielen.

Abschließend noch einige Bemerkungen zum Unterschied – und zu den Gemeinsamkeiten – von systemischer Therapie und Beratung. Therapie behandelt Menschen, die (im Sinne unserer Sozialgesetze) an Krankheiten leiden; Beratung unterstützt Menschen in Krisen, mit Problemen oder mit schwierigen Fragen. Sie dient dazu, gute Lösungen zu finden, sei es in Erziehung, Partnerschaft oder Lebensgestaltung. Therapeuten finden Sie in Praxen und Kliniken, Berater häufig in Beratungsstellen (wie der Name schon sagt), in sozialen Einrichtungen und Gesundheitsdiensten.

Von Beratung spricht man auch, wenn es um Fragestellungen außerhalb der Privatsphäre geht. Das kann in Form von Supervisionen stattfinden, wenn Arbeitsteams sich mit Schwierigkeiten und Verbesserungsmöglichkeiten auseinandersetzen. Es kann auch als Coaching bezeichnet werden, wenn Führungskräfte an ihren Fragestellungen arbeiten oder Mitarbeiter/-innen sich mit Herausforderungen in ihrem Berufsfeld beschäftigen.

Die Anlässe von Beratung und Therapie mögen verschieden sein, die Aufgaben ähneln sich. Es geht um Veränderung: wie wir die Welt sehen und erleben, wie wir gefühlsmäßig reagieren und wie wir in unserem Denken und Handeln mit der Welt in Beziehung treten. Es geht darum, heilsame Erfahrungen in unseren Beziehungen zu ermöglichen und neue Wege zu (er-)finden, wenn wir uns in Sackgassen fühlen.

Das ist der Grund, weshalb sich systemische Therapie und Beratung in ihrem Vorgehen sehr ähneln. Beide benutzen dieselben Methoden und arbeiten mit der gleichen Grundhaltung von Respekt, Ressourcen- und Lösungsorientierung und nach dem Prinzip »Hilfe zur Selbsthilfe«. Das ist auch der Grund, weshalb wir einmal den einen Begriff und einmal den anderen verwenden.

1.2 Ein Leitfaden durch das Buch

Sie können dieses Buch von vorn nach hinten lesen oder einfach immer wieder einmal hineinschmökern. Jedes Kapitel steht für sich und wird Ihnen Ideen, Anregungen und kleine Aha-Erlebnisse vermitteln oder vielleicht weitere Fragen aufwerfen, denen Sie nachgehen möchten.

Wenn es Sie interessiert, wie die systemische Richtung überhaupt entstanden ist und wer ihre Väter und Mütter sind, finden Sie im zweiten Kapitel einige Hinweise dazu.

Das dritte Kapitel beschreibt die wichtigsten Methoden und Grundsätze. Wenn Sie sich einen Überblick verschaffen wollen, wie Systemiker arbeiten, dann sind Sie hier richtig. Das Kapitel ist wichtig zum Verständnis des Ansatzes. Die folgenden Kapitel bauen darauf auf.

Anwendungsfelder der systemischen Beratung sind im vierten Kapitel beschrieben. Das ist natürlich nur eine Auswahl, soll aber die Breite des Einsatzes verdeutlichen.

Das fünfte Kapitel ist ein Blick in die systemische Schatzkiste. Hier finden Sie ganz konkrete Methoden, die wir als Selbsthilfe für den Alltag aufbereitet haben. Sie erhalten Ideen und Anregungen, wie Sie kleinere und größere Probleme angehen könnten.

Im sechsten und siebenten Kapitel folgen Hinweise, wo systemische Therapie angeboten wird und wie Sie jemanden mit solcher

Ausbildung finden können. Außerdem empfehlen wir ausgewählte weiterführende Literatur, aus der wir unter anderem geschöpft haben, zur weiteren Lektüre und Vertiefung. Und am Ende eines jeden Kapitels finden Sie Tipps und Ideen zum selbst Ausprobieren. Ein wichtiges systemisches Prinzip ist »Hilfe zur Selbsthilfe«. Mit den vorgeschlagenen Übungen können Sie Probleme angehen oder wertvolle Impulse für so manche Lebenssituation erhalten. Und ganz nebenbei werden Sie Expertin oder Experte in systemischer Selbsthilfe. Viel Vergnügen dabei!

Zum Abschluss noch ein Wort zu unseren Quellen. Kein Gedanke entsteht aus dem Nichts, keine systemische Idee ohne Kontext. So verdanken wir etliche der hier beschriebenen Ideen und Übungen anderen Kolleginnen, die sie uns in ihren Veröffentlichungen, Seminaren oder in gemeinsamen Gesprächen nahegebracht haben. Unsere am häufigsten benutzten Quellen haben wir im Schlusskapitel zusammengestellt. Darüber hinausgehende Literaturangaben finden Sie in unserem Buch »Systemisches Handwerk«. In »Systemische Beratung und Familientherapie – kurz, bündig, alltagstauglich« haben wir auf ein detailliertes Quellenverzeichnis verzichtet, dieses Buch richtet sich nicht in erster Linie an ein Fachpublikum, sondern möchte eine gut lesbare Übersicht für interessierte Menschen sein. Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen aus unserem Netzwerk und vor allem aus unserem Institut für ihre vielfältigen Anregungen. Wir freuen uns, wenn unsere Gedanken und Konzepte von anderen aufgegriffen, verbreitet und weiterentwickelt werden.

2 Geschichte: Die vielfältigen Wurzeln systemischer Beratung und Therapie

Anders als etwa tiefenpsychologische Schulen, die jeweils auf einen Gründer zurückgehen, hat die systemische Therapie viele Mütter und Väter. Interessanterweise ist sie in den 1950er Jahren an verschiedenen Orten etwa im selben Zeitraum entstanden, sie wurde von ganz verschiedenen Pionieren entwickelt. Diese nannten ihren neuen Ansatz Familientherapie. Sie hatten eines gemeinsam: Sie arbeiteten alle mit Menschen, die von den damaligen psychotherapeutischen Richtungen als schwierig behandelbar beschrieben und zum Teil auch aufgegeben wurden.

Die Zeit schien reif für etwas Neues und viele Fachkräfte waren auf der Suche nach Methoden für solche Klienten, die als kompliziert galten, weil sie auf die bisherigen Behandlungsmethoden nicht ansprachen. Das heißt, die systemische Therapie ist in einem Spannungsfeld von schwierigen Problemen einerseits und mangelhaften Lösungsansätzen andererseits entstanden. Einige Beispiele und wichtige Namen:

- *Gregory Bateson*, unter anderem Professor an der Stanford-Universität, hat sich mit Alkoholkranken und als psychotisch diagnostizierten Menschen befasst.
- *Virginia Satir*, Sozialarbeiterin und Psychoanalytikerin, gründete mit Kollegen das »Mental Research Institute« in Palo Alto. Sie arbeitete therapeutisch mit psychotischen Patienten und begann schon 1951 Familienangehörige einzubeziehen.
- *Salvador Minuchin*, Professor für Kinderheilkunde und Kinderpsychiatrie, leitete eine Kinderklinik und eine Beratungsstelle. Er entwickelte seine Methoden unter anderem in der Arbeit mit verarmten Familien und mit Menschen mit Essstörungen (Anorexie und Bulimie) in Philadelphia.
- *Jay Haley*, Psychiater und Psychotherapeut, arbeitete zunächst in Palo Alto und später mit delinquenten und schwierigen Jugendlichen in Washington, D. C.

- *Theodore Lidz und Lyman Wynne*, Professoren an der Yale- und Rochester-Universität, forschten zur Familientherapie für an Schizophrenie erkrankten Menschen.
- Auch *Paul Watzlawick*, Professor für Psychotherapie, beschäftigte sich mit schizophrenen Menschen. Er schrieb viele Bücher über menschliche Kommunikation und systemische Therapie.

Alle diese Pioniere entdeckten etwas Ähnliches: Probleme lassen sich besser verstehen und einfacher lösen, wenn Angehörige in die Behandlung einbezogen werden. Es ist nützlicher und Erfolg versprechender, die Beziehungen und die Kommunikation der Menschen in den Familien zu beobachten und zu verändern, als Einzelpersonen langwierig zu behandeln. Ähnlich wie ihre Kollegen hatte auch Virginia Satir ein Schlüsselerlebnis, das sie zu familientherapeutischen Experimenten inspirierte:

Sie arbeitete therapeutisch mit einer jungen, als schizophren diagnostizierten Frau, die noch bei den Eltern lebte. Nach einiger Zeit rief die Mutter der jungen Frau an, sie sei irritiert über die Veränderungen ihrer Tochter. Virginia beschloss spontan, Mutter und Tochter gemeinsam einzuladen, und machte zwei wichtige Erfahrungen: Zum einen verstand sie das Verhalten der Tochter sehr viel besser, als sie diese mit ihrer Mutter zusammen erlebte. Sie lud beide zu weiteren Sitzungen ein und fand zum Zweiten, dass Veränderungen und Erfolge leichter zu erarbeiten waren und sich schneller einstellten als in der Einzelarbeit mit der Tochter. Ein dritter Schritt erfolgte, als nach einiger Zeit die Mutter anmerkte, sie sei ganz zufrieden mit dem Verlauf, aber ihr Mann sei in letzter Zeit etwas depressiv. Virginia lud nun die ganze Familie ein und wiederum verstand sie Verhaltensweisen besser und fand, dass Fortschritte einfacher zu erzielen waren. Die Familientherapie war geboren.

Ähnliche Entwicklungen gab es damals auch in einer Vielzahl anderer wissenschaftlicher Disziplinen: in der Physik, Chemie, Biologie, in der Organisations- und Managementlehre, der Ökologie, der Stadt- und Regionalplanung. Es war eine spannende Zeit und es schien so, dass in vielen Feldern ein neues Denken notwendig wurde und sich allmählich

durchsetzte: weg von der isolierten Betrachtung einzelner Phänomene (Abläufe, Eigenschaften) hin zu der Untersuchung von Wechselwirkungen in ganzen Systemen und ihren Vernetzungen. Renommiertere Forscher auf der ganzen Welt waren hier wegweisend tätig:

- Der chilenische Biologe *Humberto Maturana* arbeitete am »Massachusetts Institute of Technology« (MIT) und war später Professor an der Universität von Chile. Er forschte zur Interaktion in Zellsystemen und hatte damit starken Einfluss auf die Entwicklung systemischen Denkens.
- Die Philosophen *Niklas Luhmann* und *Heinz von Foerster* griffen diese Konzepte auf und bauten sie in ihre grundlegenden Arbeiten zur Systemtheorie ein.
- Der Chemiker und Nobelpreisträger *Ilja Prigogine* entwickelte Modelle zur Entstehung komplexer molekularer Systeme und damit letztlich zur Entstehung von Leben.
- *Fritjof Capra* lehrte als Physiker unter anderem an Universitäten in Paris, London und Stanford. Er prägte systemische Ansätze in der Physik, seine Bücher fanden weltweit Beachtung.
- Der deutsche Biochemiker *Frederic Vester*, Professor in München und St. Gallen, entwickelte Modelle für die Steuerung komplexer Systeme. Sie wurden seit 1980 in umfangreichen Studien eingesetzt, zum Beispiel in der UNESCO-Studie zu Ballungsgebieten.
- *Hans Ulrich*, *Gilbert Probst* und andere arbeiteten an der Universität St. Gallen und sind durch ihre systemischen Konzepte für die Managementlehre weltweit bekannt geworden.

Was war das Neue und Verbindende? All diese Pioniere versuchten, komplexe Zusammenhänge besser zu verstehen, und entwickelten dafür Modelle. Einfache Ursache-Wirkungs-Modelle sind schön übersichtlich (und wer hat es nicht gern einfach?). Aber sie taugen wenig zur Erklärung, wenn es kompliziert wird in menschlichen Systemen wie Familien, Teams und Organisationen.

Hier haben wir es mit einer Vielzahl von gegenseitigen Wechselwirkungen und Beeinflussungen im System selbst sowie zwischen dem System und seiner Umgebung zu tun. Systemische Modelle gehen deswegen von zirkulären Modellen aus, die die Kreisläufe und zahlreichen wechselseitigen Einflusskräfte bei Menschen und

in der Natur beschreiben, ohne festzulegen, was Ursache und was Wirkung ist.

Deswegen wirken systemische Modelle auf den ersten Blick komplexer und komplizierter, dafür wird das Handeln jedoch einfacher. Warum? Weil wir nicht isolierten Problemen hinterherjagen und an ihnen herumdoktern, sondern eben in diese Kreisläufe eingreifen und sie zur Problembewältigung nutzen. Und das führt häufig schneller zum Ziel, ist ökonomischer und wirkungsvoller.

Kennen Sie die Benjes Hecke? (Wir kannten sie bis vor kurzem auch nicht.) Was Sie jedoch alle kennen, ist das Problem, das entsteht, wenn auf Feldern Hecken und Bauminseln abgeholzt werden. Viele nützliche Tiere verlieren ihren Nistplatz, die Bodenerosion nimmt zu, die Pflanzen sind viel mehr den natürlichen Unbilden ausgesetzt. Als man das erkannte, hat man angefangen, wieder Hecken zu pflanzen. Diese Lösung ist aber aufwändig und teuer: Jedes Pflänzchen kostet Geld und der Arbeitsaufwand für das Pflanzen und Pflegen ist enorm. Hier hatte Hermann Benjes in den 1980er Jahren eine Idee: Er häufte dünnen Gehölzschnitt, wie Äste und Zweige, in der Linie der geplanten Hecke auf. Vögel und andere Tiere finden in diesen Haufen Schutz und Nahrung. Durch ihren Kot und durch Windanflug werden zahlreiche Gehölzsamen angelagert, die jungen Keime werden durch das Altholz geschützt und wachsen robust heran. Je größer sie werden, desto mehr zerfällt das Altholz und bietet den jungen Pflanzen Nahrung. Nach ein paar Jahren ist eine stattliche Hecke gewachsen. Ganz einfach, indem die Kreisläufe der Natur genutzt wurden: Altholz kann entsorgt werden, Tiere siedeln sich schnell an, es entsteht sofort ein gewisser Windschutz und billiger ist das ganze obendrein. Hermann Benjes war Landschaftsgärtner und hätte seine Erfindung sicher nicht systemisch genannt, aber es ist ein schönes Beispiel für systemisches Handeln.

Ganz Ähnliches entdeckten die Pioniere der systemischen Therapie: Sie wirkt oft schneller und einfacher, weil sie auf den Stärken und Beziehungsmustern der Familien aufbaut und diese nutzt, statt die Problemträger der Familie in langwierigen Einzeltherapien zu behandeln. Das zeigt auch die internationale Wirkungsforschung

zur systemischen Therapie: Gute Erfolge lassen sich bei vielen Problemen in kurzer Zeit oder mit wenigen Therapiesitzungen erzielen.

Wie ging es weiter in der systemischen Entwicklung? Sehr schnelle Verbreitung fanden systemische Ansätze in der Erziehungsberatung, in der Jugendhilfe, in der Familienbildung und in vielen Praxen und Kliniken, eben immer da, wo mit Kindern und Jugendlichen gearbeitet wird. Natürlich entstanden in den Jahrzehnten unterschiedliche Richtungen und Schwerpunktsetzungen für das konkrete Vorgehen in Therapie und Beratung. Manche Systemiker ziehen es vor, mit Fragen und sprachlichen Methoden zu arbeiten, andere sind eher handlungsorientiert: Sie verteilen Aufgaben oder lassen die Klienten in Rollenspielen neues Verhalten einüben. Wieder andere benutzen Geschichten und Metaphern, um die Menschen zu produktiven Veränderungen anzuregen. Das hängt sehr von den Persönlichkeiten und den Anwendungsfeldern ab, in denen sie ihre Ansätze entwickelten: Es macht eben einen Unterschied, ob wir mit Bankern aus Frankfurt oder mit Familien aus den Armenvierteln von New York arbeiten, ob unsere Klienten aus westlichen Kulturen kommen oder aus den Ländern des nahen oder fernen Ostens.

Trotz der Vielzahl methodischer Ansätze, die entwickelt wurden, beruhen alle auf den Grundsätzen, die wir im nächsten Kapitel beschreiben.



Unterschiede, die einen Unterschied machen

3 Wirkfaktoren: Was wirkt in der systemischen Beratung und warum?

3.1 Der Mensch wird erst am Du zum Ich: Beziehung

Eine Mutter wickelt ihr Kind und spricht dabei mit, teils in der Sprache des Kindes: »Ääh, oooh, heeh«, teils spricht sie in ihrer Sprache: »Ja, das gefällt dir jetzt, naaah, schau mal ..., jooh.« Sie reagiert auf die Impulse des Kindes und benennt, was sie wahrnimmt und tut. Was lernt das Kind dabei? Zum einen hört es die Sprache der Mutter, immer wieder sickern die Worte ein, irgendwann probiert es das eine oder andere selbst aus. Aber durch den freundlichen Ton der Stimme der Mutter und durch die Spiegelung seiner Lautäußerungen lernt es auf der Beziehungsebene noch viel mehr: »Ich bin nicht allein, ich werde gesehen, meine Mutter versteht mich, sie findet das wichtig, was ich sage ...« Und dadurch bildet sich eine innere Struktur, ein Gefühl für die eigene Person und für das Gegenüber: »Das bin ich und das ist die andere.«

Genau dies meint der schöne Satz des jüdischen Religionsphilosophen Martin Buber: »Der Mensch wird erst am Du zum Ich.« Unsere Person, unsere Gewissheit, dass wir existieren und wer wir sind, entsteht und formt sich in der Beziehung zu einem Du, einem oder mehreren Gegenübern. Nur so können wir ein Gefühl für uns selbst entwickeln und werden zu einem »Ich«. Wie in der Musik eine Note ohne den Kontext der Melodie wenig bedeutet, wird der Mensch erst bedeutungsvoll durch seinen Kontext. In diesem tiefen Sinne sind wir alle soziale Wesen.

Diese Erkenntnis ist übrigens uralt. Im 13. Jahrhundert wollte der Stauferkaiser Friedrich II. herausfinden, welche die ursprüngliche Sprache der Menschen ist. Er untersuchte das in einem grausamen Experiment: In Süditalien brachte er neugeborene Babys in einem

geschlossenen Haus mit Ammen unter. Sie versorgten die Kinder mit Nahrung, aber es war ihnen untersagt, mit den kleinen Kindern zu sprechen oder zu spielen. Die Kinder verkümmerten und starben.

Beziehung ist (über-)lebenswichtig, das gilt über das Säuglingsalter hinaus. Die Botschaften »Ich bin nicht allein, ich werde gesehen, mein Gegenüber versteht mich, er findet das wichtig, was ich sage« halten Beziehungen aufrecht und sorgen dafür, dass wir zu gesunden und glücklichen Menschen heranwachsen. Neuere Forschungen zeigen überdeutlich, dass soziale Beziehungen uns am besten helfen, Krisen zu überstehen, gesund zu bleiben oder es wieder zu werden und um leistungsfähig zu sein. Menschen mit einem tragfähigen sozialen Netzwerk, mit Unterstützung durch ihre Familie und Freunde bewältigen Scheidungen besser, sie haben weniger Angst und Schmerzen vor und nach Operationen und erholen sich schneller, sie haben insgesamt ein geringeres Erkrankungsrisiko. Die Wirkungen lassen sich bis hin zu körperlichen Messwerten feststellen: weniger Stresshormone im Blut, ein robusteres Immunsystem. Eine aktuelle Untersuchung belegte das eindrücklich: Mädchen wurden unter Stress gesetzt, sie mussten vor Publikum eine kleine Rede halten. Ein Teil der Mädchen durfte danach ihre Mütter anrufen, ein anderer Teil wurde danach von den anwesenden Müttern in den Arm genommen. Die dritte Gruppe durfte danach einen Film schauen, diese hatten am längsten das schädliche Stresshormon Kortisol im Blut, bei den anderen sank der Kortisolspiegel rapide ab. Kortisol schadet auf lange Sicht dem Immunsystem, das heißt: Menschlicher Zuspruch sorgt unter anderem auch für eine robustere Gesundheit.

Das gilt nicht nur für kleinere Mädchen, sondern auch für Erwachsene im Arbeitsleben, wie eine Langzeitstudie des Schweizer Instituts »sciencetransfer« in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung zeigte. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei der Arbeit sozial unterstützen, sinkt das Burnout-Risiko in den Unternehmen erheblich. Unterstützung bedeutet einerseits fachliche Tipps, andererseits emotionale Zuwendung durch Zuhören und Zuspruch. Eine ältere eindrucksvolle Studie untersuchte die Leistungsfähigkeit bei Wissenschaftlern. Das Ergebnis war eindeutig: Diejenigen, die ein großes fachliches Netzwerk hatten und es pflegten, hatten qualitativ

und quantitativ die weitaus besseren Arbeitsergebnisse. Der Grund liegt auf der Hand: Wenn sie auf ein Problem stießen, mit dem sie nicht weiterkamen, so kannten sie oft jemanden, den sie um einen Hinweis oder Tipp bitten konnten und der ihnen dann auch weiterhalf.

Selbst wenn Kinder in sehr schwierigen Verhältnissen aufwachsen, vernachlässigt, in großer Armut, bei psychisch kranken Eltern, können sie zu psychisch gesunden und leistungsfähigen Erwachsenen werden. Das gelingt, wenn es in der Familie oder außerhalb Bezugspersonen gibt, die für das Kind da sind und an es glauben, die ihm zeigen, wie man Belastungen aushält und ausgleicht, und die ihm Betätigungsfelder anbieten, in denen es sich erfolgreich und kompetent fühlen kann. In der Wissenschaft heißt das Resilienz: die Fähigkeit, Belastungen unbeschadet zu überstehen.

Viel zu oft denken wir in individualistischen Kategorien: Erfolg ist das Resultat unserer großartigen Begabung, Scheitern das Ergebnis unserer Dusseligkeit, Optimismus ist in den Genen begründet, Übel-launigkeit eine unangenehme Charaktereigenschaft. Dabei zeigen Ergebnisse aus der Netzwerkforschung, dass mit jedem gut gelaunten Menschen in Ihrem Bekanntenkreis die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Sie öfters gut gelaunt durch die Welt marschieren. Und je mehr Sie sich mit Miesepetern umgeben, desto mehr steigen Ihre Chancen, ein verbitterter Nörgler zu werden. »Emotionale Ansteckung« nennen das die Psychologen, heute wissen wir durch die Forschungen zu den Spiegelneuronen auch mehr darüber, wie das funktioniert: Ein Lächeln wirkt genauso ansteckend wie ein angstverzerrtes Gesicht. Unsere Spiegelneuronen, spezialisierte Nervenareale im Gehirn, nehmen das auf, was uns aus der Umgebung entgegenkommt, und produzieren ähnliche Zustände in uns selbst. Ein ziemlich ungewohnter Gedanke, denn in unserem Alltagsverständnis gehen wir eher davon aus, dass unser Gesichtsausdruck (wie der Name schon sagt) etwas über unser Innenleben verrät – Gefühle gehen von innen nach außen. Aber das Gegenteil stimmt genauso. Wir reagieren auf unsere Mitmenschen: Eine verdrießliche Miene kann mir den Tag verderben, ein nettes Lächeln mich glücklich stimmen.

Genau deswegen arbeiten systemische Therapeutinnen nicht vorrangig mit einzelnen Menschen an seinem Innenleben, sondern

viel mehr an seinen Beziehungen zu den relevanten Personen seines Umfelds. Hier liegen immense Ressourcen, auch wenn sie im aktuellen Stress verschüttet scheinen. Und bei abgekapselt lebenden Menschen geht es oft darum, relevante und tragfähige Beziehungen erst wieder aufzubauen.

Frau Leiner, alleinerziehende Mutter mit einer neunjährigen Tochter, wurde vom Jugendamt wegen verschiedener Auffälligkeiten ihrer Tochter in die Beratung überwiesen. Sie war mit dem Vater der Tochter in einer Beziehung mit sehr gegensätzlichen Gefühlen und Wünschen gebunden. Er schlug sie, beteuerte dann immer wieder seinen Besserungswillen, was aber ohne nachhaltiges Ergebnis blieb. Sie war entschlossen, sich von ihm zu trennen, kam aber »irgendwie nicht von ihm los«. Nachdem sie in der Beratung Vertrauen gefasst hatte, erzählte sie, dass sie schon immer sehr einsam gewesen sei, als Mädchen hatte sie einige Freundinnen, aber in der Ehe wurde ihr Mann immer mehr zur einzigen Bezugsperson. Wir malten gemeinsam eine Beziehungslandkarte und es bestätigte sich, dass die Mutter auch wegen ihrer Einsamkeit und der praktischen Unterstützung, die ihr Mann ihr gab, nicht von ihm los kam (Auto, Aufsicht über die Tochter, Beratung bei Behördengängen, »jemand zum Reden«). Die ersten Arbeitsschritte mit ihr bestanden deshalb darin, ihr soziales Netzwerk auszubauen. Wir stellten dies in den Rahmen ihrer Berufswünsche: Wenn sie eine Umschulung anstrebe, brauche sie in der Nachbarschaft viel Unterstützung, gerade auch für ihre Tochter, die ihrerseits mehr soziale Kontakte zum Lernen brauche. Sie aktivierte alte Freundschaften, zog in eine andere Nachbarschaft und knüpfte dort Kontakte mit anderen Müttern. Hier erhielt sie einen Teil der sozialen Unterstützung, die sie vorher nur von ihrem Mann bekommen hatte. Erst jetzt konnte sie sich klar werden, was sie von ihrem Mann wirklich wollte, und vollzog schließlich die Trennung. Viele ihrer Probleme besserten sich danach deutlich.

Eine gute Beziehung zwischen Klient und Berater gilt ebenfalls als wichtiger Faktor für Erfolg einer Therapie oder Beratung. Oft entscheidet sich schon am Anfang einer Beratung, ob die Klienten

gestärkt aus ihr herausgehen. Kann ich zu der Beraterin Vertrauen aufbauen? Geht sie auf mich ein? Wirkt sie fachkundig? Fühle ich mich nach den Kontakten etwas zuversichtlicher, etwas kompetenter als vorher? Wenn Klienten in den ersten Kontakten diese Fragen mit ja beantworten können, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie aus der Beratung Nutzen ziehen werden.

Wie wirkt »Beziehung« in der systemischen Beratung? Wenn Berater respektvoll und interessiert auf die Ressourcen der Klienten achten, diese erfragen und erkunden, mindestens genauso viel Zeit darauf verwenden wie für die Besprechung der Probleme, so machen Klienten eine heilende Erfahrung, die in ihrem bisherigen Leben oft selten war: »Ich werde gesehen, ernst genommen, was ich sage, ist wichtig.« Das allein hat eine stärkende Wirkung. Und wir wissen durch die neuesten neurobiologischen Erkenntnisse nun auch, warum und wie das wirkt.

Kleine Kinder mit optimaler Unterstützung entwickeln drei grundlegend wichtige Haltungen: »Ich kann etwas bewirken in meinem Leben; wenn ich allein nicht weiterkomme, sind Menschen zur Stelle, die mir helfen.« Und die dritte Haltung ist eine generelle Zuversicht ihrem Leben gegenüber: »Irgendwie wird das schon hinhauen, es wird gut gehen, auch wenn es mal ungemütlich wird.« Diese Haltungen wirken wie eine Stressimpfung: Solcherart gestärkte Menschen gehen mit Zuversicht und Selbstvertrauen durch Krisen. Und sie sind ausgeglichener, zufriedener und dankbar für die Zeiten, in denen es glatt geht und die Dinge gut laufen. Das alles sind wichtige Voraussetzungen für psychische Gesundheit.

Wenn Kinder diese Unterstützung nicht oder nur mangelhaft erfahren durften, sind sie sehr viel krisenanfälliger. Ihre Grundhaltungen lauten eher: »Meistens kriege ich nicht hin, was mir wichtig ist. Außerdem interessiert sich sowieso niemand für mich und helfen tut mir sowieso keiner.« Und: »Ich kann auf nichts vertrauen, meistens geht es schief.« Das kann sich im ungünstigen Fall zu einer verfestigten Haltung entwickeln. Solche Menschen sehen nur noch das Negative und blenden die Dinge aus, die doch in ihrem Leben positiv sind. Sie erwarten nichts von anderen und behandeln diese dann auch dementsprechend; und sie erwarten vom Leben nichts als Schwierigkeiten und sehen dann auch nur noch diese. Oft endet

eine solche Haltung in Rückzug, in depressiven Zuständen, in Angststörungen oder in anderen psychischen oder psychosomatischen Problemen.

Hier ist es von großer Bedeutung, dass ein Therapeut diese Menschen dazu bewegen kann, nicht nur das Düstere wahrzunehmen, sondern auch das Gelungene in ihrem Leben, und dass er mit ihnen daran arbeitet, ihre Probleme in kleinen Schritten zu bewältigen sowie die Erfolge wahrzunehmen und zu feiern – denn genau das haben sie häufig gründlich verlernt. Wie dies genau geht, erfahren Sie in den nächsten Abschnitten dieses Kapitels.

In der Ausbildung systemischer Beraterinnen und Therapeutinnen legen wir deshalb auf diese Beziehungsfähigkeiten allergrößten Wert: wertschätzend, wohlwollend und interessiert mit oft sehr unterschiedlichen Menschen umgehen zu können. Einiges davon lässt sich trainieren, eine gewisse Haltung, einen respekt- und liebevollen Zugang zu den Menschen sollten die Profis aber mitbringen, wenn sie in ihrem Beruf gut arbeiten wollen.

Beziehungslandschaften und ihre Pflege

Nehmen Sie ein Blatt Papier, zeichnen Sie einen großen Kreis darauf und sich selbst in die Mitte. Zeichnen Sie Symbole für die Menschen, die Ihnen wichtig sind, auf das Blatt: näher in der Mitte, wenn diese Menschen Ihnen sehr nahestehen, weiter weg, wenn Sie nur selten Kontakt haben. Es ist noch aufschlussreicher, wenn Sie das Blatt in vier Sektoren (oder Kuchenstücke) aufteilen: Familie, Freunde, Arbeit/Ausbildung, Gemeinde/Freizeit/Sport, gegebenenfalls zeichnen Sie ein fünftes Kuchenstück für die professionellen Helfer, mit denen Sie häufig in Kontakt sind (Ärzte, Berater etc.).

Wie gefällt Ihnen das Bild, was sagt es Ihnen? Einige Fragen helfen:

- Welcher Art sind meine sozialen Beziehungen vorrangig: Freundschaft, Kollegialität, Familie?
- Gibt es viele gute Kontakte oder sind sie dünn gesät? (Manchmal gibt es wenige starke Verbindungen oder eine große Anzahl schwacher, wenig verlässlicher Beziehungen.)
- Wie schnell erreiche ich bei Bedarf einen Ansprechpartner?