

Rainer Schwing / Andreas Fryszer



Systemisches Handwerk

Werkzeug für die Praxis

V&R

V&R

Rainer Schwing / Andreas Fryszer

Systemisches Handwerk

Werkzeug für die Praxis

Mit 30 Abbildungen und 14 Tabellen

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.

9., unveränderte Auflage

© 2018, 2006, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen

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.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg
EPUB-Erstellung: Lumina Datamatics, Griesheim

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-99549-6

Inhalt

Vorwort der Autoren

Vorwort von Margarete Hecker

1 Ein erster Blick in den Koffer: Was Sie wo finden

- 1.1 Zur inhaltlichen Gliederung
- 1.2 Zum formalen Aufbau der Texte – Hinweise für den Leser
- 1.3 Unsere theoretische Position: Schaschlik statt Gulasch!

2 Explorieren, beobachten, Anfänge gestalten

- 2.1 Was Sie hier erwartet: über die Einstiegsphase
- 2.2 Was ist das System und wer gehört dazu?
Hintergrund: Über den Systembegriff und über Konstruktionen
- 2.3 Gesprächsvorbereitung: Fakten, Sichtweisen
 - 2.3.1 Fakten
Hintergrund: Fakten – gibt es so etwas wie Objektivität?
 - 2.3.2 Sichtweisen
Hintergrund: Unterschiede sind Information – Information ermöglicht Veränderung
- 2.4 Vom Kontakt zum Kontrakt: Erstkontakte
 - 2.4.1 Gesprächsaufbau und mögliche Fragen
 - 2.4.2 Joining: Anwärmen, Kennen lernen und Vorstellen
 - 2.4.3 Überweisungskontext, Aufträge und Anliegen klären
 - 2.4.4 Problem- und Ressourcenexploration

- 2.4.5 Kontrakt für eine weitere Zusammenarbeit
- 2.4.6 Auswertung des Erstkontaktes
 - Hintergrund:* Kann man beobachten, ohne zu handeln?
- 2.5 Verhalten und Interaktionen beobachten
 - Hintergrund:* Interviewen oder Inszenieren
 - 2.5.1 Verhaltensmuster
 - 2.5.2 Interaktionen: die soziale Dynamik des Systems
 - Hintergrund:* Was sind Interaktionen?
 - 2.5.3 Gruppe als System: Interaktion als Schlüssel zur sozialen Dynamik
 - 2.5.4 Verhaltens- und Interaktionssequenzen
 - 2.5.5 Rollen
- 2.6 Eigene körperliche und emotionale Reaktionen beobachten

3 Informationen aufbereiten, analysieren und visualisieren

- 3.1 Genogramm
 - 3.1.1 Einige Hinweise zum Erstellen eines Genogramms:
 - 3.1.2 Genogramme: zwei Beispiele
 - Hintergrund:* Kontextualisierung
- 3.2 Map
 - 3.2.1 Funktionale und dysfunktionale Beziehungsstrukturen nach Minuchin
 - Hintergrund:* Was meint struktureller Ansatz?
 - Hintergrund:* Normative oder ergebnisneutrale Sichtweisen
 - 3.2.2 Hinweise zur Anwendung der Map
 - 3.2.3 Handlungsmöglichkeiten: der kreative Umgang mit schwierigen Triaden
- 3.3 Familien-Helfer-Map
 - Hintergrund:* Kybernetik I. und II. Ordnung
 - 3.3.1 Erstellen einer Familien-Helfer-Map
 - 3.3.2 Hinweise zur Erfassung der informellen Helfer
 - 3.3.3 Hinweise zur Erfassung des professionellen Helfersystems

3.3.4 Legende zur Familien-Helfer-Map

Hintergrund: Zur Frage der Neutralität

3.4 Zeitstrahl

Hintergrund: Kontextualisierung – die zeitliche Dimension

3.4.1 Gestaltung des Zeitstrahls

3.4.2 Zusammenarbeit mit den Klienten am Zeitstrahl

3.5 Soziogramme: Die Gruppe als System

Hintergrund: Soziometrie und Gruppendynamik als frühe Ansätze einer systemischen Sichtweise

3.6 Berichte

3.6.1 Kriterien guter Berichte

3.6.2 Welche Dimensionen nehme ich in den Bericht?

3.6.3 Verlaufsberichte zur Evaluation und Hilfeplanung

4 Entscheiden: Kontrakte schließen, Ziele setzen, Maßnahmen planen

4.1 Kontrakte als durchgängiges Prinzip systemischen Arbeitens

Hintergrund: Warum sprechen Systemiker von Kontrakten und Anliegenklärung?

4.1.1 Wie ein Kontrakt entsteht

4.1.2 Was kann ein Kontrakt beinhalten?

Hintergrund: Unverbindlicher Umgang mit dem Kontrakt

4.1.3 Die Politik des Systems: von offenen, verdeckten, widersprüchlichen und ambivalenten Aufträgen

Hintergrund: Das Hohelied der verdeckten Aufträge

4.1.4 Klagende Klienten: Das offene Ohr als Auftrag

4.1.5 Geschickte Klienten: Wenn die Überweiser motivierter sind als die Klienten

4.1.6 Kontrolle als Auftrag: Wenn die Beraterin motivierter sein muss als ihre Klienten

4.1.7 Eine Methode um die Auftragslage zu klären: das Auftragskarussell

4.1.8 Passen Auftrag und Angebot zusammen?

4.2 Hypothesen bilden und zur Arbeitshypothese verdichten

Hintergrund: Warum reden Systemiker lieber von Hypothesen als von Diagnosen

4.2.1 Quellen und Themen von Hypothesen

4.2.2 Wie konstruieren wir Hypothesen?

4.2.3 Drei praktische Tipps

Hintergrund: Lob des Hypothesisierens

4.3 Hypothesenbildung in der Arbeit mit Migranten

4.4 Gute Ziele definieren

Hintergrund: Zielorientiert arbeiten

4.4.1 Kriterien für das Formulieren von Zielen

4.4.2 Ziele für eine Fremdunterbringung

4.4.3 Ziele beschreiben und nutzen: zwei Instrumente

4.4.4 Maßnahmen planen und evaluieren

4.5 Gruppe als System: Hypothesenbildung

4.5.1 Unterschiede in den Kontexten von Gruppen – Unterschiedliche Leitungsanforderungen

4.5.2 Arbeitshypothese: zu wenig oder zu viel Kohäsion

4.5.3 Arbeitshypothese: zu viel destruktive Gruppendynamik

4.5.4 Arbeitshypothese: zu wenig oder zu viele Außengrenzen

4.5.5 Arbeitshypothese: unterschiedliche, gegensätzliche Werte und Interessen

4.5.6 Arbeitshypothese: »Alpha« steht für die »falschen« Werte und Interessen

4.5.7 Warum derart normative Hypothesen?

5 Handeln: Intervenieren und Prozesse begleiten

Hintergrund: Induktion von Neuem

Hintergrund: Lösungen sind wichtig – Probleme auch

5.1 Skulpturen: Metaphern im Raum

5.1.1 Skulptur als Metapher für Beziehungen

Hintergrund: Welchen Nutzen hat eine Skulptur?

5.1.2 Sprachliche Metaphern als Skulptur

- 5.1.3 Skulptur als Metapher für Zeit: Memory-Lane
- 5.2 Erweiterungen: Skulpturen in verschiedenen Settings
 - 5.2.1 In der Einzelarbeit: Soziales Atom und Stuhlskulptur
 - 5.2.2 Das Familienbrett
 - 5.2.3 Symbolskulpturen
 - 5.2.4 Skulpturarbeit in Fallbesprechungen
 - 5.2.5 Skulpturarbeit in der Familienrekonstruktion
Hintergrund: Systemiker und die Geschichte
 - 5.2.6 Systemische Strukturaufstellungen
- 5.3 Zirkuläre Fragen
Hintergrund: Was ist eigentlich zirkulär an zirkulären Fragen?
 - 5.3.1 Konstruktionsprinzipien zirkulärer Fragen
Hintergrund: Wie zirkuläre Fragen wirken
 - 5.3.2 Problem- und Ressourcenkontexte: die Anwendung zirkulärer Fragen
 - 5.3.3 Zwei Empfehlungen zum Umgang mit zirkulären Fragen
- 5.4 Kommentare
 - 5.4.1 Normalisieren
 - 5.4.2 Komplimentieren, Ressourcen aktivieren
 - 5.4.3 Reframing – Changing Your Reality by Changing Your Description
 - 5.4.4 Ambivalenzkommentare (paradoxe Interventionen)
Hintergrund: Über paradoxe Aufträge und paradoxe Interventionen
- 5.5 Zeugenarbeit
 - 5.5.1 Erweiterung der Perspektive im Klientensystem
 - 5.5.2 Innere Autoritäten, Vorbilder und Kritiker
 - 5.5.3 Wohlwollende Begleiter und Weggefährten
 - 5.5.4 Kulturelle Perspektiven in interkulturellen Beratungen
Hintergrund: Erforschen, erschaffen und dekonstruieren von Konstruktionen

- 5.6 Verhalten modellieren: handlungsorientierte Interventionen
 - Hintergrund:* Hilfe mit Rat und Tat: Ist das systemisch?
 - 5.6.1 Personelle Konstellation: Wen lade ich ein?
 - 5.6.2 Anfangsszenen: Die Bedeutung der ersten Minuten
 - 5.6.3 Vehikel-Nutzung: Arbeit an der direkten Szene
 - 5.6.4 Räumliche Konstellation verändern, die Arbeit mit Grenzen
 - 5.6.5 Darstellung der Situation (Inszenierung, enactment)
- 5.7 Kontexte modellieren: Netzwerkarbeit
- 5.8 Externalisierung
 - Hintergrund:* Wie wirken Externalisierungen
- 5.9 Metaphern und Geschichten
 - Hintergrund:* Geschichten in Therapie und Lebenshilfe
- 5.10 Zwischen den Sitzungen
 - 5.10.1 Beobachtungsaufgaben
 - 5.10.2 Ambivalenzarbeit: »Nichts tun!« oder »Mehr desselben!«
 - 5.10.3 Veränderungsaufgaben
 - 5.10.4 Rituale
 - 5.10.5 Einüben neuer Verhaltensweisen
- 5.11 Veränderungen begleiten und stützen
 - 5.11.1 Cheerleading und Vermögenswachstum
 - 5.11.2 Ein Klima für Veränderungen
 - 5.11.3 Von Rückfällen und Vorfällen
- 5.12 Abschiede und Abschlussphasen
 - 5.12.1 Die Dynamik von Abschiedsprozessen
 - Hintergrund:* Phasen des Abschiedsprozesses
 - 5.12.2 Die Gestaltung von Abschlussphasen
- 5.13 Wann ist was günstig: Gibt es typische Verläufe?

6 Haltungen, Werte und Rollen im systemischen Handwerk

- 6.1 Haltungen und Werte

6.2 Die Kontrolle

6.3 Rollen der Beraterin: Teacher, Facilitator, Consultant,
Evaluator

Literatur

Register

Vorwort

Vor fast 30 Jahren erkundigten sich einige Sozialpädagoginnen bei unserem Kollegen Winiger Beuse nach einer systemischen Ausbildung, die nicht im engeren Sinne therapeutisches Know-how vermittelt, sondern auf Berufskontexte im sozialen Bereich und im Gesundheitswesen zugeschnitten sei. Es gab damals kaum solche Angebote, zumindest nicht in der fraglichen Region. Die meisten Weiterbildungen waren klinisch ausgerichtet, auch wenn sie den Begriff Beratung im Titel führten. Die vermittelten Methoden stammten aus therapeutischen Settings und wurden für therapeutische Arbeitsfelder gelehrt. Nach unseren Beobachtungen in der Praxis und als Lehrende in verschiedenen Familientherapie-Ausbildungen hatten wir den Eindruck gewonnen, dass die systemischen Ansätze für die Reflexion psychosozialer Arbeit sehr erhellend, die eher klinisch ausgerichteten Methoden in diesen Kontexten aber oft wenig praxistauglich waren.

Ausgehend von der eingangs aufgeworfenen Frage entstand die Idee zu einem Curriculum, woraufhin vier Lehrtherapeutinnen eines bis dahin losen Netzwerkes (Winiger Beuse, Erika Lützner-Lay, Artur Goerke-Hengst, Rainer Schwing) sich mit den Interessenten zusammensetzten. Wir bastelten aus den Bedürfnissen der Interessenten und den eigenen Trainingserfahrungen eine zweijährige Weiterbildung, die systemisches Know-how gezielt für den Bereich Sozialer Arbeit, für Fachkräfte im

Gesundheitswesen und in pädagogischen Einrichtungen vermittelt. Aus der regen Nachfrage und den wachsenden Lehrerfahrungen entstand das »praxis - institut für systemische beratung«.

Heute liegen 18 Jahre Erfahrung mit diesem Curriculum und über 40 durchgeführte Trainingsgruppen hinter uns. Es gibt inzwischen sehr viel mehr Literatur zu systemischen Ansätzen in breit gefächerten Anwendungsgebieten. Es gibt exzellente Fundierungen systemischer Praxis und auch Beschreibungen einzelner methodischer Ansätze. Es finden sich aber kaum Methodenbücher, die die Komplexität psychosozialer Praxis erfassen und Handlungsansätze für die verschiedenen Tätigkeitsfelder praxisorientiert darstellen.

Das war Anlass, aus unseren Materialien, die zum Teil auch in Zusammenarbeit mit Supervisions- und Ausbildungsteilnehmerinnen entstanden sind, von ihnen mit entwickelt, getestet und verbessert wurden, einen Methodenkoffer zusammenzustellen. Mit diesem Methodenkoffer verfolgen wir auch ganz praktische Zwecke: Wir wollen Kolleginnen und Kollegen in Weiterbildungen ein Methodeninventar zur Verfügung stellen, das den Weiterbildungsteilnehmerinnen aus unterschiedlichsten Praxisfeldern (stationär, teilstationär, ambulant) Orientierung und Vertiefung bietet. Die Arbeitsfelder der Kandidatinnen und Kandidaten umfassen Betreuen, Beraten, Fördern und Arbeiten mit Einzelpersonen, Gruppen und Familien. Für diese Zielgruppe wollen wir Arbeitshilfen liefern. Schließlich wollen wir auch Studierende und Auszubildende in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Berufen ansprechen, die in diesem Werkzeugkoffer praxisorientierte Darstellungen finden, um sich auf die Aufgaben vorbereiten zu können, die ihnen in der alltäglichen Praxis begegnen werden.

Selbstverständlich ist nicht jede Methode für jede Situation geeignet; und wer all die hier vorgestellten Methoden brav

und fleißig umsetzt, der wird zumindest eine Aktivität beim Gegenüber fördern: Flucht. Vielmehr ist eine kluge Auswahl und Begrenzung des Inventars in der Arbeit mit Klienten erforderlich. Ein Interview wird nicht durch die hohe Anzahl zirkulärer Fragen systemisch oder gut. Notwendig ist die Anpassung der Methoden an die eigene Person und die Bedingungen des Arbeitszusammenhangs.

Die Darstellung verschiedener Werkzeuge aus den unterschiedlichen systemischen und anderen Traditionen ist ein weiteres Anliegen, das wir mit diesem Buch verfolgen. Wir halten die bewusste Kombination verschiedener Vorgehensweisen bei Berücksichtigung der jeweiligen impliziten theoretischen Annahmen für zukunftsweisend. Diese Überlegung ist maßgeblich für den Aufbau des Buches, wie wir im ersten Kapitel näher erläutern. In den Formulierungen haben wir uns für einen willkürlichen Wechsel zwischen weiblicher und männlicher Form entschieden, gemeint sind immer beide Geschlechter.

Das Allerwichtigste an dieser Stelle: Kein Buch, kein Gedanke entsteht nur durch einen, auch nicht nur durch zwei. So waren viele Menschen bei der Entstehung direkt oder indirekt beteiligt, ohne sie gäbe es dieses Buch nicht: Unsere Familien, die uns mit Geduld und Unterstützung begleitet haben; Ausbilderinnen und Kollegen des Instituts, von denen wir viel gelernt haben, und mit denen es immer wieder Spaß macht, Neues zu entwickeln; der wissenschaftliche Beirat des Institutes, dem wir viele Anregungen und Unterstützung auch in schwierigen Zeiten verdanken; Leserinnen, die uns wertvolle Kritik und Anregung gegeben haben; Klienten, Supervisanden und Kunden, die uns wertvolle Rückmeldungen gaben.

Insbesondere danken wir: Inge Liebel-Fryszter, Franca, Lina und Leon Fryszter, Eugenia Schwing, Erika Lützner-Lay, Winiger Beuse, Artur Goerke-Hengst, Verena Krähenbühl, Dr. Margarete Hecker, Prof. Dr. Nossrat Peseschkian, Ruth Heise, Ingrid Sorge-Wiederspahn, Marika Eidmann, Heike Schwarz,

Hans-Werner Eggemann-Dann, Cordula Alfes, Irma Schnocks, Anja Deger, Carole Gammer, Rainer Bosselmann, Antony Williams, Jürg Hartmann, Carl Wörner, Dr. Fritz Glasl, dem Caritasverband Frankfurt und dem Team der Eltern- und Jugendberatungsstelle Stadtmitte, dem Team des praxis-instituts für systemische beratung, dem früheren Psychologisch-Pädagogischen Zentrum (PPZ e. V.) und seinen Mitarbeitern sowie unseren Klienten, Supervisanden und Kunden, von denen wir unendlich viel gelernt haben.

Ein besonderer Dank gilt unseren Eltern für all die Grundsteine, die sie gelegt haben und die dieses Buch ermöglicht haben.

Andreas Fryszer und Rainer Schwing

Vorwort

Dies ist das Buch, das ich aus meiner Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung von Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagoginnen gern selbst geschrieben hätte. Leider ist es aber durch anderweitige persönliche und berufliche Aufgaben nicht dazu gekommen. Umso mehr möchte ich Rainer Schwing und Andreas Fryszter beglückwünschen, die aus ihrer reichen Erfahrung im Begleiten von Helfersystemen aller Art ein Handbuch geschrieben haben, das eine Fülle von ganz praktischen Anleitungen enthält, um auch komplizierte Problemkonstellationen zu ordnen und zu verstehen und darin handeln zu können. Sie zeigen, wie systemische Theorie und systemische Praxis Fachkräften der verschiedenen Praxisfelder eine neue hilfreiche Sichtweise vermitteln kann, die auch als Grundlage einer Theorie Sozialer Arbeit verstanden werden kann.

So oft haben wir als Lehrende an der Hochschule gehört, die therapeutischen Konzepte und vielen gelungenen Fallbeispiele, die uns auch in Weiterbildungen vermittelt werden, seien ja schön und gut, aber in der Praxis des eigenen Arbeitszusammenhangs nicht anwendbar. Das war eine sehr frustrierende Erfahrung. In diesem Buch wird anhand von zahlreichen Fallbeispielen beschrieben und belegt, wie systemische Konzepte, die ursprünglich im klinischen Bereich entwickelt wurden, auf alle anderen Bereiche helfender Berufe übertragen werden können. Häufig erlebt man etwa unter Sozialarbeiterinnen und

Sozialpädagoginnen eine eher gedrückte Stimmung, wenn sie sich darüber austauschen, wie wenig sie erreichen können, wie überlastet sie sind und wie wenig kollegiale Unterstützung sie erfahren. In diesem Buch ist dagegen viel von Ressourcenorientierung die Rede und davon, wie neue Sichtweisen und Handlungskonzepte mehr Freude und Arbeitszufriedenheit vermitteln, und wie das Vertrauen in die eigene Kompetenz gestärkt wird.

Besonders hilfreich erleben die Kolleginnen aus der Praxis zum Beispiel die Reduktion der Komplexität durch die legendäre »Philadelphia Map«, eine Landkarte, in die Hierarchien, Beziehungen und die Struktur des Systems eingetragen werden. Diese Landkarte soll als experimentelle Diagnose verstanden werden, sie ist nicht endgültig, sondern verändert sich im Verlauf des Hilfeprozesses. Der Klient ist damit nicht abgestempelt. Er wird damit auch nicht auf ein Schema reduziert. Ein anderes Beispiel: Diagnose und Intervention werden nicht getrennt, es braucht keinen besonders langen Vorlauf für die Exploration, der Einstieg in den Veränderungsprozess erfolgt direkt mit dem »joining«, der ersten Beziehungsaufnahme zwischen Beratern und Klienten. Diese Vorgehensweise macht Mut, sich auch an komplexere, vielleicht erstarrte, festgefahrene Klientensysteme heranzuwagen.

Dieses Buch bietet dem Lernenden eine Fülle von handwerklichen Anregungen und fantasievollen Möglichkeiten, wie etwa durch Umdeutungen, positive Konnotationen, Geschichten und Rituale in Systemen mit abweichendem Verhalten Veränderung angeregt wird. Das heißt aber nicht, dass hier eine Trickkiste angeboten wird, aus der man sich beliebig bedienen kann, um als neuer Zauberkünstler aufzutreten. Das »Wie« des Handelns steht im Vordergrund, die systemische Denk- und Vorgehensweise wird konkret und aus theoretischen Erklärungsmustern abgeleitet, der Zusammenhang von Theorie und Praxis bleibt bestehen.

Wie wir aus vielfältigen vergleichenden Studien über die Wirkungsweise von Interventionsstilen und Interventionsschulen der unterschiedlichen theoretischen Orientierung wissen, hängt das Gelingen immer von der Persönlichkeit des Beraters ab, von seiner Glaubwürdigkeit und von seiner Identifikation mit der eigenen Methode. Die Hand, die das Werkzeug führt, ist letztlich entscheidend. In diesem Buch ist der Persönlichkeit des Beraters kein eigenes Kapitel gewidmet, aber in den Fallbeispielen scheint die Wertschätzung für den Klienten in seiner Notsituation durch, auch mit welcher Behutsamkeit und Vorsicht die Wahl der Intervention abgewogen wird. Die Praktikerin, die sich durch systemische Konzepte und durch die systemische Sichtweise weiterqualifizieren will, wird genügend Hinweise finden, dass die »Landkarte«, die sie sich als Hilfskonstruktion zum besseren Verständnis ihrer Klienten erstellt hat, nicht mit der Wirklichkeit verwechselt werden darf. Die reale Situation kann eben auch ganz anders sein als die Konstruktion, die sie für ihr Verständnis definiert hat. Bei aller beherzten Anwendung bisher ungewohnter Interventionen bleibt das oberste Gebot der Beobachtung des Klientensystems bestehen: Welche Rückmeldungen geben mir die Klienten und wie sensibel reagiere ich auf diese Signale?

Es gibt im deutschsprachigen Raum bereits einige gute, bewährte theoretische Lehrbücher zur systemischen Therapie und Beratung. Wir haben daraus viel von den amerikanischen Pionieren gelernt, die in den 1950er und 1960er Jahren begonnen haben, nicht mehr nur den Einzelnen zu sehen, sondern den Fokus auf den Symptomträger in seinem jeweiligen Kontext zu richten. Andreas Fryszter und Rainer Schwing haben hier ein Handbuch erarbeitet, das sich in jedem Kapitel auf die gesellschaftliche Wirklichkeit in Deutschland bezieht, auf unsere Gesetzeslage und unsere institutionellen Gegebenheiten, in denen Kolleginnen und Kollegen arbeiten.

In den vielen Fallbeispielen tauchen alle gesellschaftlichen Schichten auf, von der strukturlosen Armutsfamilie der Sozialpädagogischen Familienhilfe über die Mittelschichtfamilie, die eine Beratungsstelle aufsucht, bis zum Team einer bürokratisch organisierten Behördenstruktur.

Der Ruf nach erfahrenen Praktikern und Praktikerinnen wird immer stärker angesichts der sozialen Verwerfungen, die vor allem in den Armutsregionen der Großstädte Schlagzeilen machen. Ich wünsche diesem Buch eine weite Verbreitung unter Kolleginnen und Kollegen aus Sozialarbeit und Sozialpädagogik, aus Psychologie und Psychiatrie sowie aus anderen helfenden Berufen, dass sie Hilfe, Anregungen und mehr Alternativen in ihrem zuweilen grauen Alltag erfahren, dass ihre Profession durch überzeugende Kompetenz eine Aufwertung und mehr Anerkennung erfährt, die sie bei der zunehmenden sozialen Ausgrenzung weiter Schichten der Bevölkerung und damit ihrer selbst bitter nötig haben.

Margarete Hecker

1 Ein erster Blick in den Koffer: Was Sie wo finden

1.1 Zur inhaltlichen Gliederung

Jedes Handeln und damit auch professionelles Handeln beinhaltet eine Abfolge von Sehen, Ordnen und Entscheiden. Idealtypisch lässt sich diese wie in [Abbildung 1](#) darstellen.



Abbildung 1: Lineare Folge von Sehen, Ordnen, Entscheiden und Handeln

Tatsächlich aber steht im Alltag das Handeln oft an erster Stelle, bevor wir sehen und begründen können, warum wir so gehandelt haben; das gilt auch für professionelle Zusammenhänge. Und diese umgekehrte Abfolge ist oft auch notwendig, da die jeweiligen Situationen dies erfordern. Sehen, Ordnen, Entscheiden und Tun passieren parallel.

Systemisch betrachtet sehen wir das Durchlaufen dieser Stadien als einen zirkulären Prozess, der die vier Schritte immer wieder und in kurzen Zyklen durchläuft. Zirkulär steht hier im Gegensatz zu linear. Damit sind wir bei einem wichtigen Gegensatzpaar der systemischen Sichtweise. Linear meint in einer zeitlichen Reihenfolge; erst sehen,

dann ordnen und dann entscheiden und letztlich handeln. Ein Schritt resultiert aus dem vorherigen; Sehen ist die Voraussetzung für Ordnen, Ordnen wiederum für Entscheiden und daraus resultiert das Handeln.

Zirkulär dagegen meint eine wechselseitige Abhängigkeit: Aus Ordnen kann Sehen entstehen, aus Handeln kann Entscheiden folgen. Die Reihenfolge des Ablaufes ergibt sich nicht aus sich heraus im Sinne eines kausalen Zusammenhangs; die Elemente beeinflussen sich wechselseitig. Jede Setzung eines Anfangs und eines Endes, jede Interpunktion in diesem kreisförmigen Prozess ist willkürlich (s. [Abb. 2](#) und vgl. ausführlich den Hintergrundtext Seite 209 ff., [Kap. 5.3](#)). Grundsätzlich gilt in diesem Zusammenhang der Satz Heinz von Foersters: »Willst Du erkennen, dann lerne zu handeln« (1985, S. 60).

Die bewusste Reflexion, Organisation und Planung dieser Schritte in der Arbeit mit Familien, Gruppen und Einzelnen ist Gegenstand dieses Buches. Die Darstellung folgt den idealtypischen Phasen eines Interventionsprozesses. Wir wollen zeigen, wie aus systemischer Sicht diese Abfolge gestaltet werden kann:

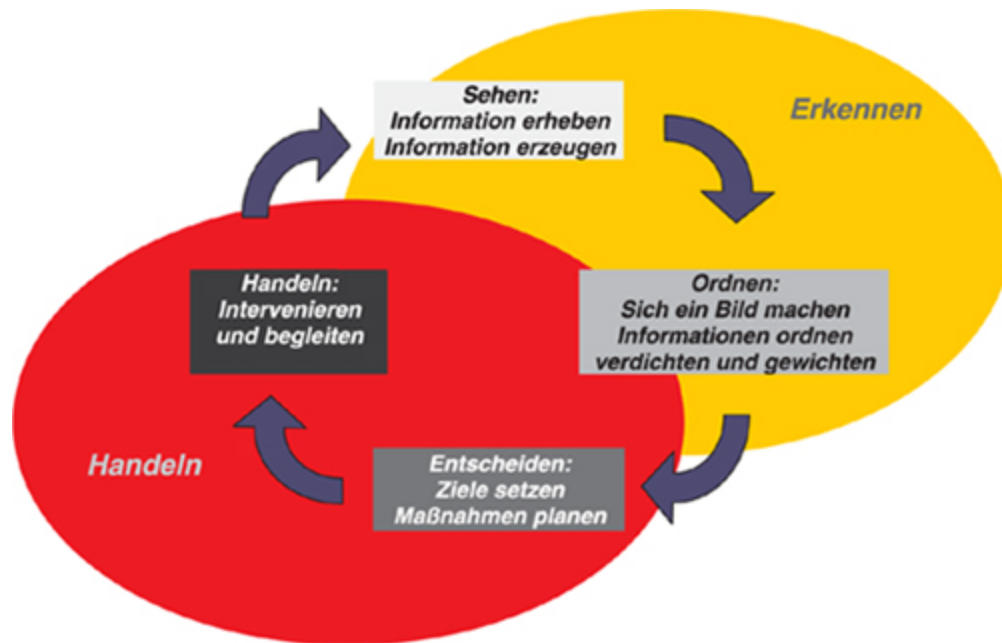


Abbildung 2: Zirkuläre Sicht von Sehen, Handeln, Ordnen und Entscheiden

- *Sehen:* Exploration, Diagnostik und Erstinterview ([Kapitel 2](#)),
- *Ordnen:* Informationsauswertung und Dokumentation ([Kapitel 3](#)),
- *Entscheiden:* Hypothesen bilden, Ziele setzen, Maßnahmen planen ([Kapitel 4](#)),
- *Handeln:* Intervenieren und Prozesse begleiten ([Kapitel 5](#)).

1.2 Zum formalen Aufbau der Texte - Hinweise für den Leser¹

Unser Ziel ist es, Werkzeuge systemischen Arbeitens so darzustellen, dass der Praktiker sie auch anwenden kann. Wir beschreiben die einzelnen Methoden ausführlich und geben zusätzlich Hinweise und Anleitungen, die sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen haben. Ergänzt werden diese Darstellungen durch praktische Beispiele aus Beratungssituationen. All diese Beispiele wurden sorgfältig

verfremdet, so dass ein Rückbezug auf die realen Personen und Situationen nicht möglich ist.

Mit der Anwendung bestimmter Werkzeuge sind systemische Sichtweisen verbunden, die dem methodischen Vorgehen einen Sinn geben. Der Umgang mit diesen Werkzeugen vermittelt dem Anwender systemische Sichtweisen, Grundhaltungen und theoretische Überlegungen. Und nur der wiederholte Gebrauch eines Werkzeugs macht es erst zum eigenen Werkzeug, in der Beratung wie im Handwerk. Darüber hinaus haben wir der Darstellung vieler Werkzeuge einen im Druck hervorgehobenen Abschnitt mit der Überschrift »Hintergrund« angefügt, der dazu dient, den Leserinnen systemische Grundhaltungen und Theoriekonzepte sowie Zusammenhänge zwischen praktischem Tun und ideellem oder geschichtlichem Hintergrund systemischen Arbeitens nahezubringen.

Aus dem Gespräch mit Lernenden ist uns die Frage vertraut: Was genau ist denn an einer Methode systemisch? Welche Ideen stecken hinter diesem Vorgehen? Dies sind wichtige Fragen zur Herausbildung einer eigenen Identität als systemisch arbeitender Helfer.

Methoden und Techniken ermöglichen Handeln wie es Hammer, Zange oder Schweißgerät als Werkzeuge tun. Brillen, Mikroskope, Fernrohre oder Infrarotkameras ermöglichen uns je nach Situation ein genaueres Wahrnehmen der Welt. Theoretische Positionen schulen unsere Sicht der Welt. Sie sind die Brillen, die Unterschiedliches in sozialen Systemen sichtbar machen. So gesehen sind für uns nicht nur Methoden und Techniken, sondern auch theoretische Konzepte Werkzeuge zur Wahrnehmung und auch als solche zu behandeln. Der Nutzen, je nach Situation, handelnden Personen und Zielsetzung, entscheidet darüber, ob wir ein theoretisches Konzept, eine Methode oder auch eine Technik anwenden oder nicht (vgl. Herwig-Lempp 2004, S. 44). So stellen wir in

den »Hintergrundtexten« nicht nur verschiedene, sondern sich teilweise widersprechende theoretische Positionen dar und empfehlen dem Leser sich situationsbedingt zu entscheiden.

Im Zusammenhang dieses Buches verzichten wir jedoch auf eine geschlossene Darstellung theoretischer Grundlagen systemischen Arbeitens. Dazu liegen eine Reihe guter und kompetenter Veröffentlichungen vor (z. B. von Schlippe u. Schweitzer 1996).

Als zentrales Anliegen steht für uns im Vordergrund, Lernende bei der Umsetzung und Anwendung systemischen Arbeitens zu unterstützen und erfahrenen Praktikern ein Methoden-Handbuch mit vielen nützlichen Anregungen zur Verfügung zu stellen. Die Hintergrundtexte können vom eiligen, anwendungsorientierten Leser oder dem, der sich schon mit den verschiedenen theoretischen Sichtweisen beschäftigt hat, durchaus überschlagen werden.

Wir halten es allerdings für ausgesprochen wichtig, dass der Anwender die jeweiligen impliziten Annahmen über Erkenntnis, Wahrheit und Wirkmechanismen der Werkzeuge, die er verwendet, kennt. Wir plädieren für eine Kombination verschiedener Methoden bei einem bewussten Umgang mit ihren impliziten Annahmen (Schaschlikprinzip: all die Köstlichkeiten aufspießen, die schmecken und passen), sind aber gegen eine großzügige Kombination von Werkzeugen, wenn deren theoretische Annahmen nicht berücksichtigt werden (Gulaschprinzip: Alles in einen Topf und umrühren).

1.3 Unsere theoretische Position: Schaschlik statt Gulasch!

Liest man systemische Artikel, Bücher oder Weiterbildungscurricula, so entsteht mitunter der Eindruck, systemische Therapie oder Beratung sei sehr auf bestimmte Methoden bezogen und als Methodologie zu verstehen.

Systemiker sind doch die, die entweder zirkulär fragen, narrativ Geschichten explorieren oder von Problemen nichts wissen wollen und immer erst einmal nach Ausnahmen und Wundern fragen?

Nun gehört es zu jeder systemischen wie zu jeder therapeutischen Richtung, dass sie sich dem Anspruch stellt, eine eigene Methodologie zu entwickeln. Solche Abgrenzungen und Einengungen hindern uns aber, den Reichtum an Methoden, Techniken und theoretischen Sichtweisen zu nutzen, die in der historischen Entwicklung der systemischen Arbeit entstanden sind, und passen ebenso wenig zu der Vielfalt von Anforderungen und unterschiedlichen Menschen, auf die man in der psychosozialen Arbeit trifft.

Wir verstehen systemisches Arbeiten zuerst einmal als eine Handlungsperspektive, die Orientierung für Hypothesenbildung und Interventionsplanung gibt. In diese Perspektive passen aus unserer Sicht viele Verstehensansätze und Methoden aus der systemischen und auch aus anderen therapeutischen Traditionen. Die Zusammenarbeit mit Kolleginnen mit unterschiedlichsten fachlichen Berufsbiografien hat uns hier viele erhellende und weiterführende Anregungen vermittelt. Der psychoanalytische Ansatz des szenischen Verstehens kann die systemische Arbeit bereichern, verhaltenstherapeutische Übungen können gut in systemische Interventionsstrategien eingepasst werden, gut dosierte Methoden aus dem Psychodrama oder der Gestaltpsychologie erleichtern vielen Menschen das Verstehen auf nichtsprachlicher Ebene und regen so wichtige Veränderungen an. Gemeinsamer Nenner bleibt die systemische Perspektive: Der Blick auf das ganze Feld und die Impulse, die eine bestimmte Intervention im Kontext setzt oder aus diesem erhält.

Unsere Arbeit in Supervision, Training und Organisationsentwicklung in unterschiedlichen Feldern über mehr als 20 Jahre hat uns gezeigt, dass die Umsetzung einer

systemischen Schule in Reinform selten möglich ist und auch nicht praktiziert wird. Die Realität vor Ort ist üblicherweise gekennzeichnet von einer Kombination verschiedener therapeutischer und beraterischer Ansätze. Wir halten diesen Umgang mit Techniken, Methoden und theoretischen Annahmen verschiedener Schulen für angebracht und angemessen. Denn in der Schule lernt man bestenfalls für das Leben – aber nicht um im Leben Schule zu spielen!

Wir sehen die Zukunft von Beratung und Therapie eher in einer Kombination der unterschiedlichsten Schulen. Gerade Veröffentlichungen jüngeren Datums weisen in eine solche Richtung, wie etwa die Entwicklung der »generischen Prinzipien« von Schiepek und anderen, die wir im einleitenden Text zum Interventionskapitel vorstellen (S. 172 f., [Kap. 5](#)). In der Physik wurden Prinzipien formuliert, die Veränderungsprozesse in selbstorganisierenden Systemen einleiten (vgl. Haken u. Schiepek 2006). Ebenfalls in [Kapitel 5](#) geht es um die von Grawe in der vergleichenden Therapieforschung gefundenen Wirkfaktoren für Veränderungen, die in vielen Theorieansätzen zu finden sind. Die Ergebnisse von Schiepek und Grawe gleichen sich erstaunlich und decken sich mit unseren Erfahrungen aus der beraterischen und therapeutischen Arbeit mit sozialen Systemen.

Wir sehen darin eine Ermutigung, Sichtweisen, Vorgehensweisen und Methoden verschiedener Schulen innerhalb und auch außerhalb der systemischen Ansätze zu kombinieren. Man könnte von Schaschlikberatung sprechen: die besten, schmackhaften Stücke, die gut (auch zueinander) passen, spießen wir auf.²

Dabei halten wir es allerdings für sinnvoll, den Verstehenshintergrund der jeweiligen Werkzeuge zu kennen, also zu wissen, warum dieses Vorgehen oder diese Technik Veränderung ermöglichen soll. Ebenso halten wir es für wesentlich als Anwender einer Methode zu wissen, wie die

jeweilige theoretische Ausrichtung »Erkenntnis« und »Wahrheit« definiert und damit Einfluss nimmt auf das Verhältnis von Klientensystem und Berater:

- Wie viel Respekt hat der Berater vor den Rahmungen und Sichtweisen seiner Klienten?
- Wie sicher glaubt sich der Berater im Besitz einer gültigen Norm oder Wahrheit, wie Systeme funktionieren sollten, damit Leben gelingt?
- Wie sicher ist sich der Berater, dass »Wirklichkeit« und »Strukturen in Systemen« als real erkannt werden können?

Gerade weil die Beantwortung dieser Fragen von Schule zu Schule - auch innerhalb der neueren Ansätze systemischen Arbeitens - erheblich variiert und relevant für die Art der Beziehungsgestaltung zum Klientensystem ist, sollte man dies bei der Verwendung von Methoden unterschiedlicher Ansätze berücksichtigen. Tut man das nicht, wirft man die Werkzeuge und Sichtweisen unterschiedlicher Schulen *wahllos* in einen Topf. Wir könnten dann von »Gulaschberatung« sprechen.

Wir empfehlen deshalb: Schaschlik statt Gulasch! Dabei ist uns bewusst, dass Widersprüche zwischen den Ansätzen nicht aufzulösen sind. Ein normativer Ansatz, wie der von Salvador Minuchin, und ein narrativer Ansatz, wie der von Steve de Shazer, sind und bleiben gegensätzlich und schließen sich aus. Doch hier können wir von der Physik lernen. Ob nun Licht eine elektromagnetische Welle ist oder aus Materieteilchen besteht, wissen wir nicht. Beide Sichtweisen schließen sich logisch gegenseitig aus. Bestimmte Erscheinungen lassen sich nur mit der einen Theorie erklären und andere mit der anderen. Physiker wechseln je nach Situation ihre Sichtweise vom Licht! Wir ziehen diesen pragmatischen Umgang mit Sichtweisen und Schulen vor. Wir verwenden eine Theorie in unserer Praxis so lange, wie sie praktisch gewinnbringend ist. Lieber

wechseln wir während einer Beratung den theoretischen Bezug als an der Entwicklungsfähigkeit und der Veränderungsbereitschaft des Klientensystems zu zweifeln, nur weil wir mit der bisher verwendeten Sichtweise keine Veränderung erreicht haben.

- 1 Wir benutzen aus Gründen der Lesbarkeit bei Personenbenennungen abwechselnd die männliche und die weibliche Form, meinen aber jeweils immer auch das andere Geschlecht.
- 2 Diese Metapher verdanken wir unserem Kollegen und Lehrer Dr. Rainer Bosselmann.

2 Explorieren, beobachten, Anfänge gestalten

2.1 Was Sie hier erwartet: über die Einstiegsphase

In der Einstiegsphase geht es darum, zwischen den Beteiligten Vertrauen aufzubauen, Beziehungen zu knüpfen und Informationen zu sammeln, um dann eine Vereinbarung über die Art der Unterstützung und die Ziele der Zusammenarbeit zu treffen. Hierfür passt der Begriff »explorieren«. Er meint erforschen und untersuchen. Wir sehen, hören und beobachten (eher passiv-aufnehmende Aktivitäten), gehen aber auch aktiv auf die Klienten zu: Wir erfragen, erforschen, probieren aus. Und vor allem stellen wir aktiv einen Kontakt zu den Menschen her, öffnen Türen, bauen Brücken, stellen Vertrauen her und vermitteln Zuversicht. Inhaltlich geht es um die Klärung der folgenden Fragen:

- Wer gehört zum System der Hilfesuchenden?
- Wer wünscht welche Hilfe? Wer ist wie motiviert?
- Welche Ressourcen sind vorhanden?
- Welche Probleme und Defizite liegen vor? Wie werden diese und deren Ursachen von den verschiedenen Beteiligten gesehen?
- Was erfahren wir in den Gesprächen über Beziehungsstrukturen, Regeln und die Kommunikation des

Systems?

- Welche ersten Eindrücke haben wir jenseits der gesprochenen Worte vom Klientensystem und seinem weiteren Lebensumfeld?

Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, können wir ein Unterstützungsangebot formulieren und zusammen mit den Beteiligten prüfen, ob deren Erwartungen und Bereitschaft sich mit unserem Angebot verbinden lassen.

In manchen Zusammenhängen wird sich die Explorationsphase über einen längeren Zeitraum erstrecken und aus mehreren Treffen mit verschiedenen beteiligten Klienten und anderen Helfern bestehen. Dabei kann es um Gespräche gehen oder auch um vielerlei andere Aktivitäten wie zum Beispiel Spielen, Alltagsbeschäftigungen oder Spaziergänge. In anderen Zusammenhängen reicht ein einziges Erstinterview von einer Stunde, in dem die Entscheidung fällt, ob und welcher Kontrakt geschlossen wird.

Je nach Arbeitsfeld ist der eigentliche Empfänger der Unterstützung nicht gleichzeitig der Auftraggeber, der die Kosten trägt. In solchen Zusammenhängen entstehen Dreiecksbeziehungen, bestehend aus dem Empfänger der Unterstützung, dem Auftraggeber und dem Dienstleister, der die Unterstützung erbringt. In solchen Konstellationen können mehrere Erstgespräche nötig sein: Gespräche mit allen drei Parteien und weitere nur zwischen dem Unterstützungsempfänger und dem Dienstleister. Entsprechend wird dann auch mit dem Auftraggeber und Kostenträger ein Kontrakt vereinbart, beispielsweise wenn der Mitarbeiter eines Jugendamtes für eine Familie eine Familienhilfemaßnahme in Auftrag gibt oder der Leiter für ein Team seiner Einrichtung einen Supervisor engagiert.

In manchen Arbeitsfeldern sind intensive Vorarbeiten mit dem Klientensystem erforderlich, damit dieses erst bereit