

„Meine Hausaufgaben mach‘ ich nicht!“

Abschlussinterventionen im Coachingprozess: Verhaltensverschreibung und Klientensystemanalyse

Ingo M. Kallenbach

„Alles Wissen ist nur Vermutungswissen.
Wir wissen nicht, wir raten.“
Karl Popper

Zusammenfassung

Abschlussinterventionen stellen einen wichtigen Aspekt der systemischen Beratung dar. Diese werden oft intuitiv und erfahrungsgelenkt am Ende des Beratungsprozesses gestellt. In diesem Artikel stelle ich eine Vorgehensweise dar, die auf einer systemtheoretischen Analyse des Klientensystems und der entsprechenden Verhaltensverschreibung fußt. Ein Fallbeispiel aus meiner Coaching-Praxis schließt den Artikel ab.

Ausgangssituation

Der Titel kündigt auf polemische Art ein Thema an, das mich in meiner beruflichen Tätigkeit beschäftigt: Die Hausaufgabe als Intervention im Coachingprozess.

Den Schwerpunkt meiner Tätigkeit als interner Coach bei einer deutschen Großbank bildet die Einzel- und Teambberatung von Führungskräften und deren Mitarbeitern in einem regional begrenzten Gebiet. Im Vordergrund steht dabei die Verbesserung der personalen, sozialen und methodischen Kompetenz. Kontakt zu den Mitarbeitern (bankinterner Jargon: Coachee) habe ich ca. sechsmal im Jahr.

Am Ende der Settings, deren Dauer zwischen 1-3 Stunden variiert, gebe ich den Coachees eine Art Hausaufgabe, um den Lerntransfer zu unterstützen, die Auseinandersetzung mit besprochenen Themen zu fördern und gemeinsam gesteckte Ziele zu erreichen. Diese Hausaufgaben werden in Form eines symbolischen Vertrages festgehalten, der von Coach und Mitarbeiter unterschrieben wird. Sowohl Vertrag wie auch Inhalt der Gespräche sind natürlich vertraulich.

Bezüglich der Durchführung der Hausaufgaben mache ich sehr unterschiedliche Erfahrungen: Die Skala reicht von „hatte-keine-Zeit“- Aussagen über „hab‘s-ganz-vergessen“ bis hin zu sehr intensiven und oft erstaunlichen Veränderungen.

Diese – nicht immer zufriedenstellende – Bandbreite bildet die Motivation zu diesem Projekt. Dabei gehe ich von folgenden Annahmen aus:

1. Die Beschäftigung mit Abschlussinterventionen verändert meine Sichtweise und Haltung als Coach.
2. Diese Veränderung führt zur Änderung bisheriger Praxis.
3. Die so veränderte Praxis provoziert neue Ergebnisse.

Mein Ziel besteht also darin, eine Vorgehensweise zu finden, die es ermöglicht, dass a) Hausaufgaben öfter beachtet werden und b) die Wirkung und die damit einhergehende Veränderung eine größere ist.

Grundsätzliche Überlegungen

Konventionell dient die Hausaufgabe zur Verfestigung oder zum Transfer des wo oder wie auch immer Gelernten, Erfahrenen oder Erlebten. Damit sind kognitive, emotionale und soziale Faktoren angesprochen, die Lernen beeinflussen. Aus systemtheoretischen Überlegungen (Beginn 80er Jahre) wissen wir, dass wir als Lehrende / Beratende / Therapierende – gemeinhin also Personen, die das Verhalten von anderen beeinflussen wollen, – nur wenig de facto von dem beeinflussen können, was gelernt werden soll. Warum ist das so?

Systeme werden als *autopoietisch*, also sich selbst erzeugend, beschrieben (vgl. Maturana / Varela 1987). Ohne im Rahmen dieser Arbeit auf die kritische Diskussion bez. der Übertragbarkeit biologischer Prozesse auf soziale Systeme eingehen zu können (vgl. dazu Kriz 1988), sei festgehalten, dass lebende Systeme zwar Umweltinformationen aufnehmen können, z. B. durch Lesen, Hören, Fühlen, aber nicht grenzenlos beeinfluss- oder instruierbar sind. Wir können Prozesse anregen und anstoßen, das System entscheidet letztlich jedoch selbst (referentiell), wie es sich zukünftig verhält.

Neben der Theorie der Autopoiese spielt in diesem Zusammenhang die von Haken (1987) entwickelte Theorie der *Synergetik* eine wichtige Rolle. Diese basiert auf der physikalischen Beobachtung, wie Teile (z. B. Atome) zusammenwirken (Syn-Ergetik) und ihr Verhalten selbst organisieren, so dass sich für das Ganze eine Struktur ergibt, die neue Eigenschaften aufweist (vgl. v. Schlippe / Schweitzer 1998). Einerseits also die Entstehung von Regelmäßigkeiten (sog. Muster) innerhalb eines Systems, andererseits deren Veränderung und der damit einhergehende Phasenübergang zur Bildung eines neuen Systems.

Übertragen wir diese Erkenntnis auf den beratenden Kontext, besagt dies: durch die Veränderung bestimmter Umweltbedingungen (z. B. durch ein Gespräch) können bestimmte Muster durchbrochen werden, damit sich das System auf einer neuen Ebene wiederfindet. Dadurch wird Lernen und Entwicklung möglich. Das Dilemma liegt darin, dass dies nicht a priori bestimmbar ist. Im günstigsten Fall können kleine Veränderungen große Wirkung haben (der berühmte Schmetterlingseffekt), aber auch das Gegenteil finden wir vor: selbst bei größten Anstrengungen (auf Seiten des Beratenden) wird beim Klienten nur wenig verändert. Im schlimmsten Fall verhärten sich bestimmte Muster noch. Simon (1997, S. 9) beschreibt das aus eigener, therapeutischer Erfahrung treffend:

„Ich konnte sie [die Klienten; I. K.] daran hindern zu tun, was sie wollten [im Rahmen seiner institutionellen Macht als Therapeut in einer Klinik; I. K.]. Ich konnte aber trotz all meiner Macht nicht in voraussagbarer Weise sicherstellen, dass sie taten, was ich wollte, und sich z. B. arbeits- und liebesfähig zeigten, froh, glücklich und erfolgreich wurden. Ganz im Gegenteil, sehr häufig hatte die Nutzung meiner institutionellen Macht paradoxe Effekte. Die Patienten behielten nicht nur ihre als ‚symptomatisch‘ klassifizierten Verhaltensweisen bei, sondern manchmal verstärkten sie sie noch; [...] Sie gingen in den ‚Widerstand‘, und die Überwindung dieses Widerstandes folgte nicht den wunderbar berechenbaren Regeln der Mechanik. Das Erreichen des Ziels ließ sich nicht mit der aufgewandten Kraft korrelieren. Manchmal führten Interventionen, die von mir keine großen Anstrengungen erforderten, zu radikalen Änderungen und ‚Wunderheilungen‘, und manchmal führte noch so großes Engagement zum Gegenteil dessen, was angezielt wurde. Gut gemeint erwies sich leider oft als das Gegenteil von gut.“

Unter diesen Voraussetzungen kann die Abschlussintervention als eine Möglichkeit gesehen werden, ein System anzustoßen, um eine Änderung zu bewirken, ohne jedoch vorhersagen zu können, in welche Richtung diese Veränderung geht oder ob überhaupt eine solche stattfinden wird.

Abschlussinterventionen

Als Abschlussintervention kann jede Art von Intervention verstanden werden, die dem Klienten am Ende der Beratung gegeben wird. Dies kann in Form von Kommentaren, Handlungsvorschlägen oder bestimmten Hausaufgaben erfolgen. Nach Andersen (1990) ist dabei auf ein ausgewogenes Maß von verstörenden und stabilisierenden Faktoren zu achten, Abschlussinterventionen sollten also „angemessen ungewöhnlich“ sein. Als praxisnahe Kriterien gibt Andersen an:

Abschlussinterventionen sollten

- möglichst nur das aufgreifen, worüber gesprochen wurde bzw. was wahrnehmbar war,
- die Metaphorik der Klienten aufgreifen und ggf. weiterführen,
- Bekanntes, Neues und Verwirrendes miteinander kombinieren („Drittel-Regel“), um Nachdenken und Auseinandersetzung anzuregen,
- möglichst deutlich, anschaulich und durchaus auch drastisch sein,
- bei Handlungsvorschlägen stets eine zeitliche Begrenzung implizieren: Es ist ein „Experiment“, es ist befristet bis zur nächsten Sitzung, oder es wird „vorläufig“ empfohlen, noch nichts zu ändern, da es gerade im Moment „noch zu früh“ zu sein scheint.

Bedeutung wird ebenfalls der **Pause** beigemessen, die vor der Abschlussintervention eingelegt wird. Die Pause ermöglicht dem Berater, Abstand zu gewinnen und sich die wichtigsten Punkte nochmals vor Augen zu führen. Auch besteht jetzt Gelegenheit, Gedanken und Gefühle ungefiltert herauszulassen, um den Kopf wieder frei zu bekommen (vgl. Weiss / Haertel-Weiss 1997). Auf Seiten des Klienten wird durch die Pause die

Spannung gesteigert und die Erwartungshaltung erhöht. Die Wahrnehmung wird entsprechend fokussiert.

Eine Abschlussintervention besteht vorwiegend aus zwei Teilen: Kommentaren, Eindrücken und Komplimenten zu Beginn, danach können Handlungsvorschläge und Hausaufgaben unterschiedlichster Couleur folgen.

Im ersten Teil ist dabei wichtig darzustellen, was der Klient erreicht hat, wo seine Ressourcen liegen und was er/sie gut gemacht hat (vgl. Weiss / Haertel-Weiss). Dies sollte möglichst spezifisch und im Wertesystem des Klienten geschehen. Hier können erste Umdeutungen und positive Konnotationen vorgenommen werden.

Bei den Handlungsvorschlägen bietet die systemische Beratung eine Fülle von Möglichkeiten: Umdeutungen, Symptomverschreibungen, Parabeln, Verhaltensverschreibungen, Rituale, Ordeals usw.

Für meinen beruflichen Kontext halte ich Verhaltensverschreibungen am geeignetsten und möchte mich im Folgenden auf diese konzentrieren.

Als sinnvoll und für den Beratenden als Hintergrundskript anwendbar lassen sich die drei bekannten Formen von Verhaltensverschreibungen nach v. Schlippe und Schweitzer (1998) gut voneinander abheben:

- „mehr desselben tun“
- „etwas unterlassen“
- „etwas Neues ausprobieren“.

„Mehr desselben tun“

Bei dieser Art der Intervention soll der Klient mehr des Verhaltens zeigen, das er eigentlich verändern möchte. Dabei wird davon ausgegangen, dass jegliches Verhalten neben Nachteilen auch Vorteile für die entsprechende Person bietet. Auf diese Vorteile kann in der Beratung durch entsprechende Umdeutung hingewiesen werden. Die Empfehlung an sich wirkt auf den ersten Blick absurd, kann dem Klienten aber gerade dadurch ermöglichen, sein eigenes Verhalten bewusst zu erleben und aus einer anderen Perspektive zu sehen. Im Weiteren kann der Klient erkennen, dass er sein Verhalten steuern und dadurch auch ändern kann. Die Entscheidung liegt schließlich bei ihm, für welche Option er sich entscheidet.

„Etwas unterlassen“

Hier besteht die Hausaufgabe im genauen Gegenteil: es sollen die Handlungen unterlassen werden, die bisher tragend für ein bestimmtes problematisches Muster waren. Hintergrund dieser Intervention bildet die Annahme, dass das problematische Verhalten einen bestimmten Zweck erfüllt. Ziel der Intervention ist wiederum die Musterunterbrechung. Mit dem Unterlassen solcher tragender Handlungen können entsprechend große Veränderungen

einhergehen, bei denen weder Berater noch Klient ahnen können, wohin sie führen. Dies sollte in der Abschlussintervention angesprochen werden. Ein schönes Beispiel zitieren Lenz et al. (1995; vgl. v. Schlippe / Schweitzer 1998, S. 188f.):

„Ellebracht et al. 1993 berichten von dem Fall eines Paares, bei dem der Mann unter der Zwangsvorstellung litt, seine Partnerin zu töten. Täglich und nächtlich quälten ihn diese Gedanken und Phantasien. (...)

Im ersten Gespräch zeigte sich schnell, dass die Symptomatik ein fester Bestandteil des Lebens des Paares war. Sehr viel Zeit, Energie und Aufmerksamkeit wurden auf Gespräche über ‚das Problem‘ verwendet. Ein Leben ohne die Symptomatik war für beide kaum noch vorstellbar. Die (gekürzte) Schlussintervention lautete in diesem Fall:

‚Wir sind bereit, Sie darin zu unterstützen, dass sich Ihr Wunsch, ohne die Zwangsvorstellungen zu leben, erfüllen wird. Wir möchten Sie aber warnen: Wir können die Zwangsvorstellungen nicht aus Ihrem Leben und Ihrer Beziehung entfernen, ohne dass sich Ihr Leben insgesamt ändern wird. Sie müssen mit großen Veränderungen ... rechnen. Keiner, auch wir nicht, kann ... voraussagen, wie diese Veränderungen aussehen werden. Es ist sogar möglich, dass Sie sich nach erfolgreicher Therapie trennen (...)'

Bis zur nächsten Sitzung in vier Wochen wird dann verschrieben, dass beide in ihren Gesprächen und Handlungen alles unterlassen, was im weitesten Sinne mit der Symptomatik zu tun hat: keine Diskussion mehr, keine Absprachen. Der Mann soll sich verhalten, als ob es das Problem nicht gäbe. (...)

Im anschließenden Therapieverlauf zeigt sich, dass nach relativ kurzer Zeit die Symptomatik keine Rolle mehr spielte, sich jedoch erhebliche Turbulenzen in der Beziehung der beiden Partner ergaben, die bisher festen Rollen ... drehten sich um, der Prozess mündet mehr und mehr in einen Zustand, der von den Therapeuten als ‚normale Beziehungskrise‘ beschrieben wird. Diese mündete schließlich in eine einvernehmliche Trennung.“

„Etwas Neues erproben“

Als dritte Möglichkeit kann dem Klienten empfohlen werden, einfach etwas Neues auszuprobieren, das bisher nicht versucht wurde. Diese Verhaltensverschreibung liegt sicherlich auf der Hand, impliziert jedoch das Risiko, dass etwas Neues oft mit Ängsten einhergeht und damit nicht umgesetzt wird. Aus diesem Grund geben v. Schlippe und Schweitzer (1998) die Empfehlung, Neues mit Vertrautem zu verbinden. Vier Vorgehensweisen lassen sich hier unterscheiden:

1) Veränderungen zeitlich noch hinausschieben

Die Empfehlung lautet hier: Absichtlich ein schon gezeigtes, neues Verhalten noch aufzuschieben, es noch nicht anzuwenden und noch bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu warten, auch wenn es schwer fällt. Der Klient kann sich ja in seiner Phantasie ausmalen, wie es denn wäre, wenn er sich schon tatsächlich so verhalten würde.

2) Bislang gleichzeitig Getanes künftig nacheinander tun

Hintergrund dieser Verschreibung ist die Feststellung, dass Probleme aufgrund von Ambivalenzen entstehen können. Beispielsweise das Dilemma einer berufstätigen Frau, die

vollen Einsatz im Job bringen soll, gleichzeitig aber auch eine gute Mutter sein möchte, indem sie entsprechend Zeit mit ihren Kindern verbringt. Eine mögliche Intervention kann darin bestehen, anstatt Dinge gleichzeitig zu tun, diese nacheinander zu tun. Beispielsweise sich Montag, Mittwoch und Freitag verstärkt dem Beruf zu widmen, an den restlichen Tagen der Woche eine „gute Mutter“ zu sein, die entsprechende Zeit mit ihren Kindern verbringt.

3) Kleine Variationen des Problemverhaltens

Die Empfehlung kann hier lauten, das symptomatische Verhalten noch beizubehalten, aber kleine Veränderungen bez. Ort, Zeit, Personenkreis etc. vorzunehmen. Einem Ehepaar mit sexuellen Schwierigkeiten kann beispielsweise empfohlen werden, einfach die Seiten im Ehebett zu wechseln, auf welchen sie liegen.

4) So tun, als ob (ein Problem noch bestünde oder schon gelöst wäre)

Eine Variante, etwas Neues auszuprobieren, kann darin bestehen, so zu tun, als ob ein Problem vorhanden wäre, obwohl es momentan gar nicht vorhanden ist. Ein Mitarbeiter, der Probleme mit seiner Führungskraft hat, kann so tun, als wenn diese Probleme ständig der Fall wären oder als ob er keine Probleme mit ihm hätte. In beiden Fällen beobachtet der Mitarbeiter sein Verhalten und das der Führungskraft besonders genau. So lassen sich Erwartungserwartungen überprüfen und es kann gezeigt werden, dass Interaktionsmuster veränderbar sind.

Die hier dargestellten Abschlussinterventionen bilden nur einen Teil möglicher Vorgehensweisen und sind doch schon so komplex, dass man sich unwillkürlich die Frage stellt, an welcher Stelle und bei welchem Autor man die geeignete Rezeptvorschrift findet, wann der Klient besser etwas *unterlassen* oder *mehr desselben* tun sollte oder ob wohl doch *so-tun-als-ob* das geeignetste Mittel mit den geringsten Nebenwirkungen ist?! Gibt es außer dem intuitiven und erfahrungsbewährten Handeln des Beratenden noch weitere Schemata, die Hilfestellung bez. der besten aller Hausaufgaben geben können?

Analyse des Klientensystems aus theoretischer Sicht

Bewährte Praxis kann und muss genau beobachtet, beschrieben und analysiert werden. Voraussetzung für eine Analyse ist eine passende und in sich geschlossene Theorie (vgl. Geißner 1986, S. 26). Neben den sehr strukturierten Vorgehensweisen bei de Shazer (z. B. 1989, 1992) finden wir bei Simon & Rech-Simon (2000, S. 275ff) Überlegungen systemtheoretischer Natur, die bei Auswahl und Findung geeigneter Abschlussinterventionen insofern aufschlussreich sind, als sie eine erste Analyse des Klientensystems ermöglichen.

Simon & Rech-Simon gehen von **drei Ebenen** aus, welche die Kommunikation und Interaktion von Menschen bestimmen. Je nach zu beratendem System ergeben sich so Hinweise, zu welcher Zeit im Beratungsprozess sich Interventionen eignen und welcher Art diese sein können.

(1) Die Ebene der individuellen und kollektiven Wirklichkeitskonstruktionen

Auf dieser Ebene wird gezeigt, wie Individuen ihre Wirklichkeit konstruieren und stabilisieren, um Phasen der Destabilisierung und Unsicherheit zu vermeiden.

Der Mensch beobachtet seine Umwelt und gibt Phänomenen einen Namen. Beobachtet er öfter die gleichen Phänomene, entwickelt er bestimmte Annahmen und Erwartungen. Diese Erwartungen ziehen Folgerungen auf affektiver und kognitiver Ebene nach sich. Dementsprechend führen Erwartungen zu Folgerungen, die wiederum Erwartungen bestätigen. Der Kreislauf ist perfekt. Die so entstandene Konstruktion der Sicht der Welt ist stabil und konsistent. Phänomene wie die *selbsterfüllende Prophezeiung* lassen sich so erklären.

Die konsistente Weltsicht des Einzelnen kann dann in Gefahr geraten, wenn entweder die Erwartungen gestört oder die Folgerungen umgedeutet werden. Wie kann das geschehen? Es gibt zweierlei Interventionsmöglichkeiten:

- Anstatt der zu erwartenden Beobachtungen werden neue gemacht, die dann zu anderen Folgerungen führen, z.B. durch besondere Beobachtungsaufgaben. Damit ist der Kreislauf der Selbstbestätigung der Erwartungen gestört und es öffnet sich Raum für neue Verhaltens-, Denk- oder Einstellungsmuster.
- Eine zweite Möglichkeit der Störung besteht darin, dass aus bekannten Folgerungen auf Seiten des Beraters neue Folgerungen gezogen werden, also *umgedeutet* wird. Dies kann auf Klientenseite zu anderen Beobachtungen führen, das wiederum zu neuen Annahmen, anderen Verhaltensweisen usw. (s. Abb. 1).

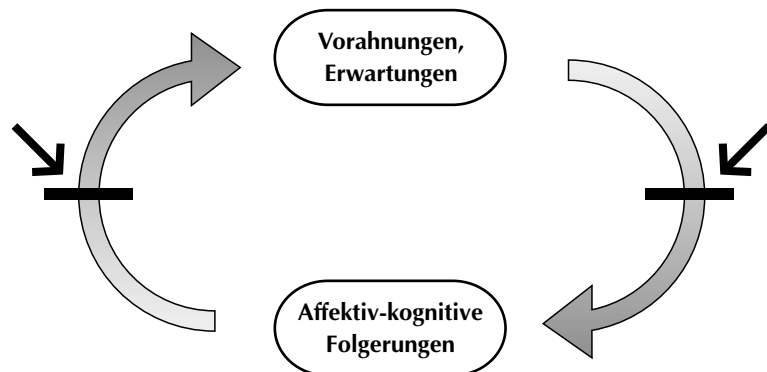


Abbildung 1:
Kreislauf der Wirklichkeitskonstruktion und deren Störung (vgl. Simon & Rech-Simon 2000)

(2) Die Verhaltens- und Interaktionsebene

Ein ähnlicher Kreislauf kann auf der Interaktionsebene zwischen Individuen dargestellt werden. Wenn sich A = x verhält, dann macht B = y, was wiederum dazu führt, dass C = z macht usw. Es ergibt sich eine Kette von unterschiedlichen Verhaltensweisen, die stets nach dem gleichen Muster ablaufen.

Solche Kreisläufe können dadurch unterbrochen werden, dass ein erwartetes Verhalten einer Person nicht mehr erfolgt und stattdessen etwas Neues geschieht. Wenn der Chef schlechte Laune hat, zieht sich Mitarbeiter A nicht wie sonst zurück, sondern überrascht ihn mit einer netten Geste, was dazu führt, dass Mitarbeiter B ... (s. Abb. 2).

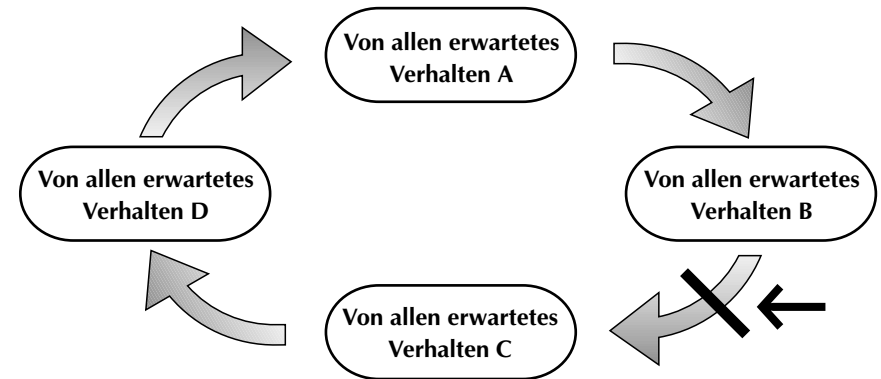


Abbildung 2:
Kreislauf der Interaktionsmuster und deren Störung auf sozialer Ebene
(vgl. Simon & Rech-Simon 2000)

(3) Die Verknüpfung der Verhaltens- und Bedeutungsebene

Verbindet man die beiden Ebenen miteinander, so wird evident, dass Menschen andere Menschen ständig beobachten und daraus ihre Annahmen, Erwartungen und Schlussfolgerungen ableiten. Ist eine Gruppe von Menschen noch nicht lange zusammen, z. B. bei neuen Teams, kommt es anfangs häufig zu Störungen, da von den verschiedenen Mitgliedern überraschende Verhaltensweisen gezeigt werden. Dies lässt im Laufe der Zeit nach. Die Teammitglieder wissen dann aus Erfahrung, wie der andere reagiert. Störungen kommen nur noch selten vor, gegenseitige Anregung als Möglichkeit zur Herstellung neuer Sichtweisen unterbleiben weitgehend, die innere Sicht des Teams bestimmt die Wirklichkeit, der gemeinsame blinde Fleck wird größer, jeder bestätigt sich in seinem Weltbild, neue

Informationen müssen den Nebel der Erwartungserwartungen durchdringen, bis sie selbst so unklar geworden sind, dass sie ihre ursprüngliche Aussagekraft verloren haben.

Welche Lösungen bieten sich an, um diesen Kreislauf zu unterbrechen?

Der Berater kann entweder durch *Umdeutung* intervenieren, indem Verhaltensweisen der beteiligten Personen in einem neuen Kontext betrachtet werden. Oder es wird *das Verhalten an sich* geändert (z. B. durch die Verschreibung, etwas anders zu machen oder etwas zu unterlassen), um neue Folgerungen hervorzurufen, welche die alten Vorurteile aufbrechen (s. Abb. 3).

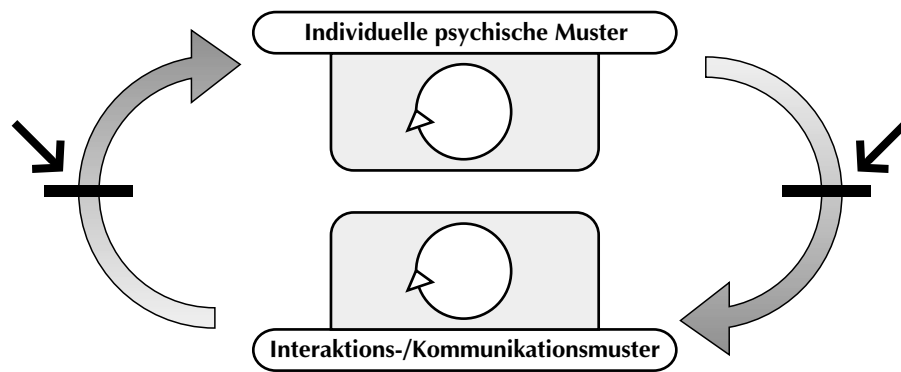


Abbildung 3:
Verknüpfung der Kreisläufe auf individueller und sozialer Ebene
und deren mögliche Störungen (vgl. Simon & Rech-Simon 2000)

Praktische Erfahrungen

Die oben dargelegten Modelle der Wirklichkeitskonstruktion und der Entstehung von Kommunikations- und Interaktionsmustern bilden ein gedankliches Skript, das eine Annäherung an Klientensysteme ermöglicht und aus dem sich Hypothesen ableiten lassen. Interventionen stellen die Conclusio solcher Hypothesen dar.

Im Folgenden werde ich anhand eines Fallbeispiels aufzeigen, wie eine solche Vorgehensweise in der Praxis aussehen kann.

Fallbeispiel

Bei einer Teamentwicklungsmaßnahme stellt sich immer wieder heraus, dass zwischen dem Leiter des Teams (Herr L.) und seinem Stellvertreter (Herr S.) Spannungen bestehen, die auch

das Verhalten der anderen Teammitglieder beeinflussen. Der Kreislauf des Interaktionsmusters sieht folgendermaßen aus:

Herr L. macht einen Vorschlag bez. des Vorgehens in einer von der Zentrale vorgegebenen Maßnahme. Herr S. kritisiert diesen Vorschlag, da er seiner Meinung nach unterschiedliche Aspekte nicht berücksichtigt. Schon während Herr S. redet, starrt Herr L. ins Leere. Die anderen Teammitglieder setzen sich zurück, es wird still, die Atmosphäre ist angespannt, niemand rührt sich. Dann die von allen erwartete Reaktion von Herrn L.: Er unterbricht Herr S., spricht immer lauter, alte Themen werden zur Unterstützung seines Vorschlags angeführt, diese beinhalten meist eine Spitze auf der Beziehungsebene gegenüber Herrn S.

Daraufhin wird auch Herr S. lauter, versucht sich zu verteidigen, gerät ins Stocken, findet seine Worte nur noch schwer. Die anderen Teammitglieder ziehen sich noch mehr zurück, schalten jetzt auch gedanklich ab. Herr L. wird noch lauter, steht auf, aus der eigentlich sachlich geführten Diskussion wird eine emotional geführte, das ursprüngliche Thema gerät völlig in den Hintergrund und das Gespräch endet bei gegenseitigen Vorwürfen zwischen Herrn L. und Herrn S.

Die Sitzung ist beendet.

Dieses Muster wiederholt sich schon seit mehreren Jahren, immer in ähnlich ablaufender Struktur. Betrachten wir nun als erste Annäherung die unterschiedlichen Ebenen zur Ableitung möglicher Hypothesen.

Auf der **Ebene der Wirklichkeitskonstruktion** stellte sich durch entsprechende Fragen heraus, dass Herr L. die Erwartung an seinen Stellvertreter hatte, dass dieser ihn bei Entscheidungen unterstützen und nicht kritisieren sollte. Die kritischen Stellungnahmen seines Stellvertreters enttäuschten ihn persönlich, da er daraus die Folgerung zog, dass dieser ihn nicht unterstütze und hinter ihm stehe. Auf affektiver Ebene reagierte er mit Ärger und Wut.

Herr S. beobachtete schon seit vielen Jahren, dass aufgrund des manchmal aufbrausenden Verhaltens des Herrn L. ihm niemand mehr direkt widersprach, seine Vorschläge aber durchaus kritisiert wurden, wenn er nicht anwesend war. Er fühlte sich deshalb, gerade als sein Stellvertreter, verpflichtet, kritisch seine Meinung zu äußern, zum Wohle der Firma und letztendlich aller Teammitglieder.

Blicken wir nun auf die **Ebene der Interaktionsmuster** in diesem Team. Zur Verdeutlichung stellen wir uns vor, ein neuer Mitarbeiter kommt hinzu. Er beobachtet folgendes Verhalten. Herr L. macht einen Vorschlag, Herr S. kritisiert diesen, die anderen Mitarbeiter werden sehr still, niemand traut sich mehr etwas zu sagen, Herr L. wird immer erbotter usw.

Wie wird er wohl reagieren? Wird er sich trauen, etwas zu sagen? Wohl kaum. Auf diese Weise etabliert sich ein stringenter Kreislauf, der selbst neue Mitarbeiter in seinen Bann zieht. Die Annahmen und Erwartungen der Protagonisten werden bestärkt. Dies führt schließlich dazu, dass sich die Situation festfährt und selbst neue Mitarbeiter das Muster übernehmen.

Als Hausaufgabe wählte ich, nachdem ich die Herren L. und S. in ihrem Engagement bestätigt und den Teammitgliedern meine Bewunderung für ihre Sensibilität ausgesprochen hatte, folgende Intervention:

„Herr L., bitte zeigen Sie in den folgenden Wochen bis zu unserer nächsten Sitzung auch dann ein aufbrausendes Verhalten, selbst wenn Sie dies aktuell nicht möchten. Die anderen versuchen bitte herauszufinden, wann Herr L. sich tatsächlich aufregt und wann Herr L. nur so tut als ob.“

Die Wahl fiel also auf die **„So tun als ob“**-Variante, die zu den Verhaltensverschreibungen **„Etwas Neues ausprobieren“** gehört. Die Verhaltensverschreibung unterstellt, dass Herr L. in der Lage ist, sein Verhalten zu kontrollieren. Und dass somit auf ein Verhalten von Herrn S. nicht zwangsläufig ein entsprechendes Verhalten von Herrn L. folgen muss. Herr L. erkennt, dass er durchaus die Möglichkeit hat, anders zu reagieren. Er erlebt, nicht mehr Sklave seiner Emotionen zu sein – was seiner eigentlichen individuellen *Wirklichkeitskonstruktion* entspricht.

Auf der *Interaktionsebene* bedeutet dies, dass auf ein Verhalten von S. nicht zwangsläufig ein entsprechendes Verhalten von L. folgen muss, die Teammitglieder hiermit folglich überrascht werden können.

Eine Beobachtungsaufgabe für die Teammitglieder wählte ich deswegen, weil allein durch die genaue Beobachtung bestimmter Verhaltensweisen oft andere Verhaltensweisen beobachtet werden, was wiederum zu anderen Folgerungen führen kann, die vice versa neue Annahmen und Erwartungen nach sich ziehen (s. o.).

Wie nun reagierten die Teilnehmer auf diese Intervention?

Zunächst einmal mussten die Teilnehmer schmunzeln, nachdem ich die Hausaufgabe gestellt hatte. Bei der nächsten Sitzung fragte ich nach, was sich in der Zwischenzeit ereignet hätte. Daraufhin sagte Herr L., dass er nicht mehr aufbrausend gewesen wäre. Erstaunt erkundigte ich mich, wie es dazu gekommen sei. Die Antwort fiel lapidar aus: es hatte keinen Grund gegeben. Da Herr L. nicht mehr aufbrausend gewesen war, konnten die anderen Teilnehmer natürlich auch nicht feststellen, ob er sich authentisch verhalten oder nur geschauspielert hatte. Ich fragte daraufhin Herrn S., wann er Herrn L. denn kritisiert hätte? Dieser antwortete, dass es in den letzten Wochen tatsächlich keinen Grund gegeben habe, er aber noch mal über seine Rolle als Stellvertreter nachgedacht habe. Ich beließ es dabei, forderte jedoch Herrn L. nochmals auf, doch bitte bis zum nächsten Mal seine Hausaufgabe zu erfüllen, schließlich könne er ja auch grundlos emotional reagieren, und das sei doch etwas Wunderbares. Auch die anderen bat ich, an ihrer Beobachtungsaufgabe festzuhalten. Die Symptome traten jedoch in dieser eskalierenden Form nicht mehr auf.

Schlussfolgerung

Weshalb wurde dieses Problem letzten Endes gelöst? Unterschiedliche Tatsachen können dafür in Betracht kommen: Herr S. hat seine Rolle als Stellvertreter neu definiert, Herr L. erlebt sein Verhalten als veränder- und kontrollierbar, durch die Unterbrechung des Interaktionsmusters haben sich die Erwartungen und Folgerungen der Mitarbeiter verändert usw. usw.

Mögliche Gründe können im Nachhinein nur allzu leicht und in ausreichendem Maße gefunden werden. Letztlich verhalten sich Problem und Lösung wohl wie der Inhalt des bekannten Sprichwortes: Der Mensch denkt, Gott lenkt, erstens kommt es anders, und zweitens als man denkt. Wenn der denkende Mensch zwar planen, aber deshalb nicht alles berechnen kann, muss es wohl einen Lenkenden geben, der über den irdischen Dingen steht. Gibt es diesen tatsächlich, braucht die Berechenbarkeit nicht in Frage gestellt zu werden (vgl. Simon 1998).

Aus anderer Richtung denkend, erläutert uns der Philosoph Wittgenstein (1989), der in seinem Werk, dem „logisch-philosophischen Traktat“, den Zusammenhang zwischen Sprache und Logik untersucht:

„Die Tatsachen gehören alle nur zur Aufgabe, nicht zur Lösung.“

Systeme sind autopoietisch und selbstreferentiell, eben nicht mechanistisch. Auf einen gewissen Input folgt nicht notwendigerweise ein entsprechender Output. Ursache-Wirkungszusammenhänge lösen sich auf. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass man über Problemanalysen nicht zu geeigneten Lösungen kommen kann, siehe das obige Fallbeispiel. Es sagt uns allerdings, dass eine Problemanalyse keine *conditio sine qua non* zur Auffindung von Lösungen darstellt.

Mein persönliches Fazit: Durch die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Interventionsmöglichkeiten konnte ich die Bandbreite meiner Hausaufgaben erweitern. Die Anwendbarkeit wurde erleichtert, einiges ist in „Fleisch und Blut“ übergegangen.

Die Systemanalyse nach den Modellen von Simon & Rech-Simon fiel mir anfangs schwer, da ich gewohnt war, intuitiv zu arbeiten und mich nicht auf dieser doch sehr theoretischen Ebene mit Systemen auseinander zu setzen. Durch das strukturierte Analysieren wurde ich jedoch dazu veranlasst, konsequent Perspektiven zu wechseln und konnte damit das Verständnis für die in Systemen ablaufenden Prozesse erhöhen. Und das ist gut so.

Literatur

- Andersen, T. [Hrsg.] (1990). Das reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge. Dortmund: Modernes Leben.
- de Shazer, S. (1989). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

- de Shazer, S. (1992). Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Geißner, H. (³1986). Rhetorik und politische Bildung. Frankfurt/Main: Scriptor.
- Kriz, J. (⁴1988). Grundkonzepte der Psychotherapie. Eine Einführung. Weinheim: Beltz PVU.
- Maturana, H. & Varela, F. (1987). Der Baum der Erkenntnis. München: Scherz.
- Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (⁵1998). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Simon, F. (1997). Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik ... Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, F. (³1998). Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, F. & Rech-Simon, C. (2000). Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Weiss, T. & Haertel-Weiss, G. (⁴1997). Familientherapie ohne Familie. Kurztherapie mit Einzelpatienten. München: Piper.
- Wittgenstein, L. (1989). Tractatus logico-philosophicus. In: Werkausgabe, Bd. 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Ingo M. Kallenbach
Nuitsstraße 23 · 76185 Karlsruhe
E-Mail: IKallenbach@gmx.de

