

MS-Version. Erschienen 2016 in: Dirk Rohr, Annette Hummelsheim, Marc Höcker (Hrsg.)
Beratung lehren. Erfahrungen, Geschichten. Reflexionen aus der Praxis von 30 Lehrenden.
Weinheim: Beltz Juventa, S. 14-24

Wie lehrt man „angemessene Verstörung“?

Überzeugungen, Erfahrungen, Ideen, Schwierigkeiten

Jürgen Kriz



Ich nehme meine Theorien ernst. Dies schon deshalb, weil ich nie an Theorie per se interessiert war, sondern das, was sich als „Theorie“ darstellt, aufgearbeitete Erfahrung ist. Dabei setzt sich die Erfahrung sowohl aus eigener sinnlich erlebter Praxis meines Seins in der Welt als auch aus kognitiv-reflexiven Auseinandersetzung mit den publizierten Weltbeschreibungen anderer zusammen. Beide Erfahrungsstränge verschränken sich interaktiv zirkulär – so dass z.B. einerseits Gedrucktes zu unterschiedlichen Zeiten und Entwicklungsphasen für mich Unterschiedliches bedeutet und ich andererseits die Praxis meines Seins ebenso nach dem jeweiligen Stand verarbeiten Fremdwissens unterschiedlich sehe, verstehe und damit auch erlebe.

Auch diese Aussage beruht nicht auf theoretischen Erörterungen sondern auf einer intensiven Erfahrung: Als etwa 25-jähriger stieß ich auf ein Buch von Habermas („Erkenntnis und Interesse“), das ich bald, aus einem naturwissenschaftlich orientierten Studium kommend, verständnislos, ja angewidert, zur Seite legte - wobei „Dummschwätzer“ noch eine der freundlichsten inneren Urteile war. Etwa drei Jahre später stieß ich auf ein Buch, das ich während einer Bahnfahrt geradezu verschlang und innerlich immer wieder sagte: „Genau! Das ist es!“. Bis mir ganz plötzlich die Erkenntnis kam, dass dieser nun prägnant und hervorragend auf den Punkt gebrachte Text genau jenes Buch war, das ich wenige Jahre zuvor so unmöglich fand. Sowohl das angewiderte Entsetzen als auch die begeisterte Resonanz waren mit derart massiven emotionalen Erfahrungen verbunden, dass mich die Erinnerung daran das weitere Leben begleitet hat. Daher habe ich möglichst vermieden, über andere Bücher, Texte, Ansätze etc. in einer ontologisch-objektivierenden Weise zu sprechen – d.h. Aussagen oder gar Wertungen darüber zu treffen, wie etwas „wirklich ist“. Sondern ich habe versucht deutlich zu machen, dass es um meine Sicht geht – allerdings auch dabei explizit zu reflektieren, welche persönlichen und allgemeinen (z.B. wissenschaftlichen) Gründe ich dafür anführen kann (vgl. Kriz 2004).

Die Leitideen, wie ich Beratung lehre, hängen daher unmittelbar mit meinen Theorien zusammen. Vor allem damit, wie ich zu verstehen meine, was Ratsuchende brauchen, und damit auch, was jene brauchen, die Ratsuchende beraten. Wissen (in deklarativer Form) ist dabei nicht irrelevant, aber im Wesentlichen kommt es mir darauf an, ob, wie und in welchen Aspekten die Menschen dieses Wissen für die Erweiterung ihrer „Weltsicht“ nutzen und sie dies dann für ihr weiteres konkretes Handeln verwenden können. Zentral ist dabei das, was in den systemischen Diskursen mit „Verstörung“ bezeichnet wird (Ludewig 1992, Schlippe & Schweitzer 2012): Eine von außen durch komplexe Kontextveränderung angeregte Infragestellung bisheriger Prozessmuster (im Denken, Wahrnehmen, Interagieren etc.). Mein theoretisches Verständnis – das mittlerweile die Bezeichnung „Personzentrierte Systemtheorie“ trägt (Kriz 2010, 2013, 2014a) – kann und soll in diesem knappen Rahmen nicht systematisch entfaltet werden. Ein wesentlicher Aspekt ist aber die (mit vielen anderen Systemikern geteilte) Einsicht, dass „Probleme“, welche in die Beratung führen, in sehr vielen Fällen mit einem zu engen und zu starren Verständnis „der Welt“ einhergehen. Damit sind, grob gesagt, die Beschreibungen, Erklärungsprinzipien, Narrationen etc. darüber gemeint, wie „die Welt funktioniert“ – d.h. insbesondere (a) warum andere Menschen das tun, was sie tun, (b) wie und warum man sich so verhält, wie man es selbst wahrnimmt und/oder andere es einem rückmelden, und (c) wie a und b hinsichtlich der gegenseitigen Erwartungen und Einflussnahmen und damit auch der Möglichkeiten und Grenzen von veränderndem Handeln zusammenhängen.

Für Individuen, Paare, Familien, Gruppen, Organisationen etc. ist „die Welt“ lebenslang im Wandel. Lösungen für die eben thematisierten Fragen müssen also kontextspezifisch und stets neu erbracht werden: So sind die Möglichkeiten und Anforderungen für einen 3-Jährigen, 6-Jährigen, 14-Jährigen, 20-Jährigen etc. ebenso unterschiedlich wie für ein Paar beim Kennenlernen, beim Zusammenleben, der Heirat, der Familiengründung, der Elternschaft, im Alter, bei Herausforderung durch Arbeitslosigkeit oder schwere Krankheit etc. oder für eine Firma in der Gründungsphase, oder in Phasen unterschiedlicher Herausforderungen durch die Konkurrenz, den Markt und neue Produkte etc. Üblicherweise passen sich die Systeme den veränderten Bedingungen durch neue Lösungsstrukturen an. Dies geschieht unzählige Male ohne besonderes Aufheben – bisweilen werden diese Übergänge zu neuen Ordnungen sogar durch Rituale hervorgehoben: Konfirmation bzw. Kommunion, Einschulung und Entlassung, Hochzeit, Promotion etc.

Menschen suchen um Beratung nach, wenn ein solcher Übergang nicht klappt – wenn also bisher tragfähige Lösungen zwar nicht mehr zur gewandelten „Welt“ passen, sie aber dennoch an diesen Lösungsmustern festhalten. Und dies, obwohl doch bei anderen und auch bei ihnen selbst unzählige Male bereits jeweils erforder-

liche adaptive Umordnungen erfolgreich klappten. Die Frage, was in diesem speziellen Falle eine erfolgreiche Umstrukturierung verhindert - d.h. warum der Möglichkeitsraum an Lösungen auf die bisherige Struktur verengt bleibt - ist für eine theoretische Rekonstruktion durchaus wichtig. Es lassen sich aber allgemein derart vielen Erklärungsmöglichkeiten finden, dass wir diese im Rahmen des vorliegenden Beitrags nicht weiter verfolgen wollen: Entscheidender für die konkrete Arbeit ist ohnedies die eher praktisch orientierte Frage, wie der verengte Lösungsraum erweitert werden kann. D.h. wie das o.a. zu starre und zu enge Verständnis „der Welt“ im jeweils konkreten Fall um neue Perspektiven bereichert werden kann.

Im Rahmen von Beratung ist also gefragt, eine Komplexitätsanreicherung im Verständnis „der Welt“ zu fördern, so dass neue Perspektiven eingenommen werden können und damit auch andere Lösungen sichtbar werden als jene, die in die Beratung geführt haben. Dies wird in der Regel als „angemessene Verstörung“ beschrieben.

„Beratung lehren“ meint dann, genauso, eine Komplexitätsanreicherung im Verständnis von Beratungsprozessen zu fördern, so dass eine Vielfalt von (Beratungshandlungs-) Perspektiven eingenommen werden kann, auf welche Weise diese hilfreiche Komplexitätsanreicherung unterstützt werden kann. Die „Lehre“ wird dabei durchaus auch Wissen (=Theorievermittlung) und Können (Übungen, Lehrvideos, supervidierte Praxis) enthalten. In der Regel ist aber ein nicht unbedeutender Anteil des Lehrens von Beratung eine „angemessene Verstörung“ eines zu engen und zu starren Verständnisses der „Beratungswelt“ – d.h. eine Verstörung und Komplexitätsanreicherung der Bilder von den Prinzipien, wie Beratung „funktioniert“.

Das Problem angemessener Verstörung

Zunächst wieder eine Erfahrung: In den 1990er Jahren haben wir an meinem Lehrstuhl viel mit dem „reflecting team“ nach Tom Andersen gearbeitet und einige Beratungsstellen dahingehend supervidiert (Andersen 1990, Kriz et al. 1996). Beim *reflecting team* geht es im Kern darum, dass ein Berater z.B. eine ratsuchende Familie zunächst ca. 20 Minuten über das „Problem“ interviewt – primär darüber, wie die einzelnen Familienmitglieder das „Problem“ wahrnehmen und verstehen (dabei werden z.B. auch zirkuläre Fragen eingesetzt). Sodann „reflektieren“ die weiteren ca. 3 anwesenden Berater etwa 5-10 Min. miteinander das Gehörte in Anwesenheit der Familie. Dabei gilt es, viele Möglichkeiten, wie das „Problem“ gesehen werden könnte, sowie viele Hypothesen, was der Beitrag und die Motivation der einzelnen Beteiligten sein könnte etc., zu diskutieren. Diese Äußerungen sollten positiv konnotiert und insgesamt nicht mit Schuldzuschreibungen verbunden sein. Diese Sequenz aus

Interview und *reflecting team* wird meist dreimal pro Sitzung durchlaufen, wobei in der 2. und 3. Sequenz mit der Frage an die Familie begonnen wird, ob für sie irgendwelche bemerkenswerten oder „brauchbaren“ Ideen dabei waren.

Nach wie vor bin ich der Meinung, dass dies eine (!) sehr erstrebenswerte Form systemisch-humanistischer Intervention ist. Ohne belehrend oder vorschreibend zu sein, wird hier spielerisch ein großes Spektrum unterschiedlicher Sichtweisen eröffnet, welche aber alle die wertzuschätzenden – wenn vielleicht auch misslungenen und sich destruktiv auswirkenden – Beiträge der Einzelnen zur Gesamtdynamik in den Fokus stellen. Und die Ratsuchenden nehmen sich das, was für sie „passt“ um es im weiteren Verlauf zu testen, ohne dass sich die Berater anmaßen zu wissen, was für die Ratsuchenden das Beste ist und was umgesetzt werden könnte. Diese Enthaltbarkeit ist gut, denn auch theoretisch würde eine solche Anmaßung eigentlich eine jahrelange Exploration aller Lebensumstände, Motivationen, Möglichkeiten und Gegebenheiten nicht nur der Ratsuchenden selbst sondern auch deren Lebenskontexte voraussetzen.

Ein Großteil der Ratsuchenden, meist Paare und Familien, empfand dieses Vorgehen als recht hilfreich. Aber es gab auch eine Anzahl (ca. 20%) der Ratsuchenden, die davon offensichtlich nicht profitierten. Dies wurde eigentlich immer schon nach der 1. Sequenz der 1. Sitzung deutlich: Sinngemäß wurde auf die Frage danach, ob brauchbare Ideen beim *reflecting team* gehört wurden, geantwortet: „Ich muss da erstmal folgendes richtig stellen ...“. D.h. es ging um die Verteidigung einer bestimmten Sichtweise gegenüber „offensichtlich falschen Deutungen“ des *reflecting teams*. Kein Wunder, dass man mit einer solchen Einstellung auch nicht von Vielfalt möglicher anderer Sichtweisen profitieren konnte. Wir haben uns das so erklärt, dass diese Personen durch das *reflecting team* nicht angemessen sondern unangemessen verstört wurden. Sie fühlten sich in ihrer Wahrheit und Sicht so bedroht, dass sie statt einer Öffnung ihrer Verstehensräume eher eine verteidigende und abwehrende Schließung und Festigung vornehmen. Allerdings haben wir – innerhalb des Ansatzes eines *reflecting teams* – auch keinen Weg gefunden, auf diese Weise angemessener zu verstören. Es schien leichter, andere systemische und nicht-systemische Vorgehensweisen für die weitere Beratungsarbeit mit diesen Personen zu wählen.

Diese Erfahrungen jener Jahre haben meinen Blick dafür geschärft, dass aufgrund unterschiedlicher Lebenserfahrungen von Menschen das, was eine „angemessene“ Verstörung ist, sehr unterschiedlich sein kann und eine recht große Variationsbreite aufweist. Für Therapie, Beratung und Coaching selbst ist dies nicht so sehr ein Problem, weil Art und Grad der „Verstörung“ sehr adaptiv an die Menschen, mit denen wir arbeiten, angepasst und geregelt werden kann. Beim Lehren von Beratung hingegen, wo der Adressat aus einer größeren Anzahl recht heterogener Menschen besteht, erlebe ich dies durchaus als problematisch. Jedenfalls dann, wenn man seine

Theorie ernst nimmt, und auch das Lehren von Beratung i.o.S. wesentlich auch als angemessene Verstörung versteht.

So muss ich beispielsweise selbstkritisch sagen, dass mein Bemühen gescheitert ist, eine Gruppe auf einem der großen „Psychotherapietage“ auf diese Weise etwas über systemisches Arbeiten zu lehren. Die Teilnehmenden jener Großveranstaltung sind überwiegend psychodynamisch, zum kleineren Teil verhaltenstherapeutisch, und sehr wenige an anderen Ansätzen ausgerichtet. Ein früherer Versuch, einen Workshop zum Thema „Psychotherapeutische Denkwerkstatt“ einzurichten – mit der Beschreibung, dass die Prinzipien des eigenen Arbeitens miteinander ausgetauscht und kritisch hinterfragt werden sollten - scheiterte an der Interessentenzahl: Von den insgesamt 2.000 Teilnehmenden hätte es rund 1% (=20) für eine Gruppe bedurft – es gab aber nicht einmal 0,5%, die Interesse an einer solchen Thematik hatten. Begehrter war offenbar, im bisher vertrauten Ansatz einige Aspekte und Vorgehensweisen ergänzend zu erlernen. Ein Workshop zur „Systemischen Einzeltherapie“ konnte dann im Jahr darauf mit 19 Teilnehmern stattfinden. Wohl alle in meiner Gruppe hatten durchaus Interesse, mehr über systemisches Arbeiten zu erfahren (schließlich hatten sie den Workshop ja freiwillig gewählt). Für mich bestand „Lehren von Beratung“ (und Therapie) wesentlich auch darin, bei den zu vermittelnden Konzepten und den praktischen Demonstrationen die Unterschiede zu den jeweils eigenen bisherigen Prinzipien und Sichtweisen ins Zentrum zu rücken. Aber die Reaktionen auf diese Verstörung der bisherigen „Selbstverständlichkeiten“ waren extrem unterschiedlich. Neben Begeisterung („das Beste, was wir in den letzten Jahren hier hatten“) war bei rund 1/3 der Gruppe Unverständnis und Abwehr zu finden („Unverständlich“, „da kann ich nichts von brauchen“ etc.). Soweit ich das verstand, wollte dieser Teil der Gruppe „systemisches Arbeiten“ in Form konzeptlosgelöster Tools offeriert bekommen, die ohne Reibungsverluste zur bisherigen Sichtweise in die eigene Arbeit eingebaut werden konnten. Die spielerische Verstörung bisheriger „Selbstverständlichkeiten“ als Herausforderung zum Überdenken eigener Positionen, die etliche Teilnehmer genossen und wertschätzen, war bei anderen gerade nicht gefragt, ja sogar bedrohlich.

Der verstörende Aspekt des systemischen Ansatzes

Beratung lehren, welche einem systemisch-humanistischen Konzept folgt, hat per se verstörendes Potential – darauf sollten sich Berater und Beratung Lehrende einstellen. Denn systemisches Denken und Arbeiten stellt eine Herausforderung für unser immer noch vorherrschendes Weltbild dar. Dieses Weltbild – d.h. unsere Vorstellungen darüber, wie „die Welt funktioniert“, wie Wirkungen auf Ursachen zuzuführen sind, welchen Prinzipien erfolgreiches Handeln unterworfen ist etc. - ist in unserer

Kultur im Rahmen eines rund 450 Jahre währenden Wissenschaftsprogramms entwickelt worden. Es entstand im 17. Jahrhundert und hat sich nicht nur über die gewaltige technologische Entwicklung auch anderer Kulturkreise bemächtigt, sondern zudem unsere Alltagswelt mit ihren Prinzipien durchdrungen. Überall begegnen wir den Errungenschaften dieser Technologie. Selbst im Umgang mit komplizierten und komplexen Gebilden können wir die so aufbereitete Welt durch die Anwendung einfacher mechanistischer Ursache-Wirkungs-Prinzipien steuern – etwa das Gaspedal eines Autos durchdrücken, den Licht-Schalter oder ähnlich einfache Schalter zur Inbetriebnahme von Waschmaschinen, Herdplatten, Aufzügen oder Fernsehern betätigen. Damit scheint unsere technisch aufbereitete Welt eigentlich tagtäglich zu bestätigen, dass im Wesentlichen diese einfachen Prinzipien von Ursache und Wirkung gelten. Für alles, was dabei geschieht, ist die Fremdorganisation und direktes Intervenieren zur Erzeugung einer klar definierten Wirkung geradezu essentiell.

Zwar ist die moderne interdisziplinäre Wissenschaft der letzten Jahrzehnte von systemtheoretischen Modellen durchdrungen. Dennoch hinkt das Alltagsverständnis darüber, „wie die Welt funktioniert“ aufgrund dieser mechanistischen Aufbereitung dem veränderten wissenschaftlichen Weltbild hinterher. Manche Aspekte inadäquater Weltsicht sind dabei sogar bereits evolutionär vorgegeben: Wenn wir bei einem höheren Haus unten die Klingel bedienen und im 4. Stock springt das Fenster auf und ein Blumentopf fällt herunter, so erleben wir unmittelbar, dass wir dies verursacht hätten. Erst danach sagen wir uns mit unserem bewussten Verstand, dass dies Unsinn ist, und wir nicht die Verursacher waren. Es kann aber gar nicht wichtig genug genommen werden, wie sehr die einfachen Ursache-Wirkungs-Prinzipien sich in großen Bereichen unseres technischen Alltags täglich als wirksam und erfolgreich erweisen. Denn nur dies lässt deren Suggestivkraft und den Hang zur Generalisierung verstehen, diese Prinzipien von einfachen mechanischen Vorgängen auf die gesamte Welt zu übertragen (wie dies noch Ende des 19. Jahrhunderts auch die allgemeine wissenschaftliche Lehrmeinung war). Nur allzu oft unterlegen wir selbst bei psychosozialen Prozessen wie Beratung oder Therapie vorwiegend mechanistische Metaphern unserem Verständnis von Veränderung und Intervention.

Dieses Weltbild bringen nicht nur die meisten Menschen mehr oder weniger mit in die Beratung, sondern es liegt auch der Sozialisation der Berater selbst erheblich zugrunde. Doch dazu steht das systemisch-humanistische Weltbild mit seinen Wirkprinzipien in radikalem Widerspruch (vgl. Kriz 2011, 2014b). Aufgrund von rückgekoppelten netzwerkartigen Zusammenhängen ist hier nicht Fremdorganisation sondern Selbstorganisation von dynamischen Mustern im Denken, im Handeln oder in Interaktionen das Essentielle. Kleinste „Ursachen“ können dabei beispielsweise zu großen „Wirkungen“ führen. Und vieles, was für den Umgang mit solchen Systemen typisch ist, erscheint nach dem o.a. klassischen Weltbild geradezu kontraintuitiv. Auch

wenn wir „eigentlich“ wissen, dass beispielsweise Entwicklungsverläufe – von den „Aha“-Erlebnissen der Gestaltpsychologen über die kognitive Entwicklung bis hin zu psychosozialen Krisen – typischerweise durch qualitative Sprünge gekennzeichnet sind, neigen wir zu mechanistischen Metaphern beim Verstehen von Problemen und deren Veränderung.

So ist, beispielsweise, der Eindruck dass „etwas nicht weitergeht“ oft der Anlass, professionelle Hilfe aufzusuchen. Diese scheinbar zutreffende Beschreibung wird nicht selten auch von Beratern übernommen. Gleichwohl ist diese Metapher inadäquat und wenig hilfreich. Denn Probleme sind keine Berge, welche den Lebensweg blockieren und daher beseitigt, überwunden, abgetragen oder umgangen werden können oder gar müssen. Solche statische Metaphorik übersieht, dass Prozesse lebenslänglich stattfinden und die Zeit stets fließt. Fließende Berge oder Blockaden sind ein Widerspruch in sich.

Die Struktur, die wir „Problem“ nennen, kann freilich *dynamisch stabil* sein. Statt eines „Berges auf dem Lebensweg“ ist dafür als Metapher ein „Strudel im Fluss des Lebens“ adäquater und hilfreicher: Strudel sind keine statischen Objekte, die man wegschaufeln oder verrücken könnte, sondern stabile Prozessmuster, die im Fluss ganz natürlich und ständig mal hier und da entstehen – und üblicherweise genauso unspektakulär wieder verschwinden. Problematisch oder gar gefährlich werden Strudel nur dann, wenn sie nicht wieder verschwinden sondern sich als überstabil erweisen und dabei eine Kraft entfalten, die nach unten zu ziehen droht.

Im Gegensatz zum Überwinden von Bergen macht es der Umgang mit Strudeln erforderlich, sich den Bedingungen zu widmen, welche diese quasi selbsterhaltend stabilisieren, und dann, bei deren Veränderung, einen selbstorganisierten Übergang zu inhärenten Lösungsmöglichkeiten zu fördern. Genau dies leistet eine systemisch-humanistische Konzeption und die damit verbundene Arbeitsweise.

Beratung lehren bedeutet vor diesem Hintergrund somit auch, sich dessen bewusst zu sein, dass eine Sicht- und Verstehensweise vermittelt wird, die gegenüber dem üblichen „Alltagsverständnis“ kontraintuitiv ist – und zwar nicht nur für den Großteil der zu Beratenden sondern auch der Berater. Wie am Beispiel der Berge vs. Flüsse sollte auf eine adäquate Metaphorik geachtet werden,

Systemisches Wissen kann die Kreativität zum systemischen Arbeiten verstellen.

Besonders interessant sind Konstellationen, in denen ein bestimmtes Verständnis von systemischem Arbeiten bereits so fest verankert ist, dass dies den kreativen und

spielerischen Umgang mit neuen Perspektiven i.o.S. – und damit letztlich systemisches Arbeiten - behindert.

Vor einiger Zeit war ich eingeladen, mit einem großen, international agierenden Team für Entwicklungs- und Unternehmensberatung einen mehrtägigen Weiterbildungsworkshop über systemisches Denken und Arbeiten durchzuführen. Die Mitglieder des Teams besaßen eine vieljährige Erfahrung mit systemischem Arbeiten in ihrem Bereich. Einige hatten sogar vielbeachtete Bücher und Beiträge über Organisationsentwicklung, Changemanagement und dergleichen geschrieben, die fraglos systemisch zu nennen sind. Verständlicherweise war die Denk- und Arbeitsweise in diesem Team davon in beträchtlichem Maße beeinflusst und sorgte, im guten Sinne, für eine vergleichsweise hohe Kohärenz und eine gemeinsame Bezugsmatrix wichtiger Prinzipien und Konzepte.

Es stellte sich aber zunehmend heraus, dass die Teammitglieder recht unterschiedlich auf das reagierten, was ich an theoretisch-konzeptionellem Wissen und an entsprechenden Übungen anbot. In meiner Wahrnehmung war es so, dass zwar viele Teammitglieder neue Gedanken und die ungewohnte Art, auf Prozesse zu blicken, als anregende Herausforderung aufnahmen – eine Herausforderung, bisherige, mehr oder minder bewusste Prinzipien zu hinterfragen, spielerisch andere Perspektiven einzunehmen und deren Sinn oder Unsinn für sich auszuprobieren. Andere aber schienen zunehmend irritiert zu sein, ohne dass zunächst greifbar war, was diese Irritationen auslöste. Erst bei einer Art Lehr-Supervision eines Beratungsfalls wurde dies deutlich: Eine Beraterin sollte eine Woche später ein sehr großes Unternehmen mit vielen Hierarchie-Ebenen in seinem Change-Management begleiten. Es hatten bereits zwei oder drei Sitzungen stattgefunden, und die Frage für die Beraterin war, wo bei der nächsten Sitzung anzusetzen sei und auf welcher Organisationsebene was zu tun wäre.

Mir ging es darum, in einer prozessorientierten Vorgehensweise (deren Prinzipien ich meinte, vorher konzeptionell vermittelt zu haben) den Möglichkeitsraum für kreatives Arbeiten mit unterschiedlichen Optionen in der konkreten Beratungsarbeit zu erweitern. Entsprechend war mir wichtig, den Fokus darauf zu lenken, ob und wo ggf. durch zu enge (implizite) Vorannahmen, Konzepte und Verstehensweisen dieser Möglichkeitsraum und damit die Kreativität unnötig beschränkt wurde. Also unterbrach ich faktisch von Anbeginn der Sitzung die Schilderung der Beraterin über die „Struktur des Unternehmens“ mit Fragen, die darauf abzielten, ob man das jeweils auch anders sehen und beschreiben könne. Mein Eindruck war (was später auch andere und vor allem die Beraterin selbst bestätigten), dass die Beraterin an etlichen Stellen unseres Dialogs zwar zunächst erstaunt war, dass manches nicht so „selbstverständlich“ war, wie sie implizit unterstellt hatte. Aber beim spielerischen Umgang mit anderen Perspektiven, Sicht- und Beschreibungsweisen konnte sie eine Vielzahl

von neuen Ideen dazu entwickeln, wie man sonst noch auf die Prozesse in diesem Unternehmen blicken könnte und welche Vorgehensweisen überhaupt möglich wären. Vieles davon war ihr aufgrund ihres allzu „klaren“ Bildes über dieses Unternehmen gar nicht in den Sinn gekommen.

Ein anderes Teammitglied aber wurde zunehmend unruhiger und unterbrach nach ca. 20 min unseren Dialog mit der Aufforderung, ich solle doch die Beraterin nicht immer „unterbrechen“. Wenn ich sie hätte ausreden lassen, wüssten in dieser Zeit längst alle, wie dieses Unternehmen funktioniere und wo die Probleme lägen, und wir könnten dann gemeinsam überlegen was man tun könne.

Dies war eine Schlüsselsituation in der mir klar wurde, dass einige das feste Bild verinnerlicht hatten, systemische Beratung und Coaching bestünde vor allem darin, die zu Beratenden (hier das Unternehmen) als System mit seinen Interaktionsstrukturen und –ebenen, in seinen Ressourcen und Defiziten etc. zu „erfassen“, und dann daraus Interventionsstrategien zu entwickeln. In der Tat ging es bei einer anderen Fallsupervision im Team (wo ich zunächst nur den Beratungsäußerungen der anderen Teammitglieder zuhörte) primär darum, dass die Mitglieder ihre unterschiedlichen Spekulationen über die Struktur und die Probleme der Organisation, welche der zu beratende Supervisand ausführlich dargestellt hatte, miteinander diskutierten und Ideen dazu entwickelten, was der Supervisand nun wohl am besten als nächstes tun solle. Das heißt, die vom Supervisand vermittelte Beschreibung wurde als Realität der Organisation genommen, diese mit den theoretischen Bildern über Organisationsstrukturen und deren Probleme bzw. Veränderungen verglichen, und dann ein Diskurs darüber geführt, welches die besten Interventionen wären. Dass vielleicht die *Beschreibung*, d.h. die *Sicht-* und *Vertehensweise*, des Supervisanden mit seinen Schwierigkeiten zu tun haben könnte, und *deren* Veränderung vielleicht den Raum an möglichen Handlungsoptionen verändern und vergrößern könnte, wurde gar nicht thematisiert.

Dazu passte auch, dass in den o.a. Publikationen von Teammitgliedern in beeindruckender Weise Landkarten und Taxonomien vorgestellt wurden, welche Phasen Unternehmen typischerweise in ihrer Entwicklung durchlaufen, welche Probleme und Ressourcen jeweils auftauchen, welche Komponenten eine Unternehmensstruktur habe, welche Arten von Führungstechniken mit welchen Vor- und Nachteilen es gebe etc. Mit diesem Wissen im Gepäck war eine hohe Sensibilität kultiviert worden, um ein konkrete Beratungskonstellation auf diesen Landkarten zu verorten. D.h. es ging um Fragen, wie die Ist-Situation durch sorgfältige Wahrnehmung vieler Umstände beschrieben werden könne, wie man diese Situation hinsichtlich des Entstehens und der weiteren Entwicklung erklären könne, etc.. Und daraus wurden ebenso kompetent Ideen über wünschenswerte Zielzustände entwickelt und Handlungsmöglichkeiten ausgearbeitet. Zweifellos trug diese Perspektive auch durch eine möglichst

ganzheitliche Sichtweise den systemischen Vernetzungen und Dynamiken des Unternehmens Rechnung.

Allerdings schien mir gerade durch diese Kompetenz und Sensibilität der Perspektive auf die die systemischen Prozesse eines Unternehmens gleichzeitig eine ganz andere Perspektive verstellt zu sein: Im geschilderten Kontext hat ja zunächst die Beraterin ein Problem, auf welches der Fokus zu richten ist. Das Problem des Unternehmens (oder allgemein: des Beratungsgegenstandes des Beraters) ist also dabei nur der Hintergrund, vor dem sich die aktuellen Probleme der Beraterin konstellieren. Die unmittelbar angesagte Frage ist also, ob und welche „Sichtweisen von Welt“ ggf. die Kreativität des Beraters (in Bezug auf den Beratungsgegenstand, hier also das Unternehmen) unnötig einengen (z.B. eine zu klare „Diagnose“ über den Ist-Zustand, eine zu kategorielle Sicht auf Führungsstile und –techniken etc.). Im Gegensatz zu psychoedukativen Arbeitsweisen macht eine systemisch-humanistische Arbeitsweise keine Vorschläge, was man am besten machen sollte auf der Basis einer kompetent wahrgenommen „wahren Struktur“ oder einer „richtigen“ Verortung auf einer taxonomischen Landkarte. Sondern eine systemisch-humanistische Arbeitsweise widmet sich vor allem der Behinderung der kreativen Potentiale des Beraters, den einengenden Annahmen über Wirkprinzipien und den ggf. voreingenommene Verstehensweisen. Durch eine angemessene Verstärkungen wird versucht, solche zu festen und engen kognitiven Denkmuster zu erweitern und einen umfassenden Raum an Handlungsoptionen zu ermöglichen.

Das ist m.E. die zentrale Leitidee sowohl von systemisch-humanistischer Beratung als auch der Lehre dieser Beratungsweise. Dabei sollte klar sein, dass die beide Perspektiven – auf den Beratungsgegenstand vs. Auf den Berater - idealtypisch überprägnant dargestellt wurden: Im guten Falle gehören beide Perspektiven zusammen. Denn natürlich kann auch zu wenig Wissen über die vielfältigen Arten und Funktionsweisen von Systemen die Kreativität beschränken. Modelle, Taxonomien und andere konzeptionelle Landkarten hinsichtlich systemischer Strukturen und Prozesse bei den Beratungsgegenständen sind also durchaus nützliche Grundlagen, die auch in der Lehre von Beratung ihren Platz haben müssen. Solche kategoriellen Landkarten sind aber logischerweise in ihrer Vielheit und Komplexität begrenzt (denn sie sollen ja gerade eine Übersicht durch Reduktion schaffen). In der konkreten Arbeit aber muss adaptiv an die Komplexität der Gegebenheiten ein möglicher Handlungsraum kreativ entfaltet werden, aus dem dann flexibel und situationsspezifisch Vorgehensweisen gegeneinander abgewogen und letztlich ausgewählt werden können. Die Wirkungen unnötigen Beschränkungen dieses Raumes gilt es durch angemessene Verstärkungen allzu fester Voreingenommenheiten zu reduzieren.

Literatur

- Andersen T. Das reflektierende Team. Dortmund: Verlag Modernes Lernen, 1990
- Kriz, Jürgen (2004): Die theoretische Ausrichtung und der zugrunde liegende Lebensweg. In: Otto F. Kernberg, Birger Dulz & Jochen Eckert (Hrsg.): WIR – Psychotherapeuten über sich und ihren „unmöglichen“ Beruf. Stuttgart/New York: Schattauer, 426 – 431
- Kriz, Jürgen (2010): Personzentrierte Systemtheorie. PERSON, 14, 2, S. 99-112
- Kriz, Jürgen (2011): Chaos, Angst und Ordnung. Wie wir unsere Lebenswelt gestalten. Göttingen/Zürich: Vandenhoeck & Ruprecht, 3. Aufl (1. Aufl. 1997).
- Kriz, Jürgen (2013): Die Personzentrierte Systemtheorie in der Beratung. In: Gahleitner, S. et al (Hrsg.): Personzentriert beraten: alles Rogers?. Theoretische und praktische Weiterentwicklungen. Weinheim: Beltz Juventa, S. 99 - 130
- Kriz, Jürgen (2014a): Personzentrierte Systemtheorie. In: Eberwein, Werner & Thielen, Manfred (Hg.): Humanistische Psychotherapie. Theorien, Methoden, Wirksamkeit. Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 283 – 296
- Kriz, Jürgen (2014b): Systemtheorie und systemisch-humanistische Psychotherapie – eine Herausforderung für unsere Gesellschaft ? In: Erik Meyerhof, Tabea Bernges, Miriam Block, Martina Niehoff & Christian Schultz (Hrsg.): Menschenbilder in der Psychologie. Hamburg: Argument-Verlag. S. 80 - 103
- Kriz, J., v.Schlippe, A. & Westermann, B. (1996): Kontexte für Veränderung schaffen. Die Arbeit mit dem „Reflecting Team“. In: Schlippe, A.v. & Kriz, J. (Hrsg). Kontexte für Veränderung schaffen. Systemische Perspektiven in der Praxis. Forsch.ber. Nr 111, FB Psychologie, Uni Osnabrück, S. 81-95
- Ludewig, K. (1992): Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schlippe, A.v. & Schweitzer, J. (2012): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht