

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

3.1 Der Mensch wird erst am Du zum Ich: Beziehung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Beziehungslandschaften und ihre Pflege

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

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

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

- Kann mein augenblickliches Netzwerk für meine aktuelle Lebenslage Unterstützung bieten?
- Gibt es in meinen Beziehungen eine gute Balance von Geben und Nehmen?
- Halten die Beziehungen auch Rüttelstrecken und Krisen aus oder sind es nur Schönwetterbeziehungen?

Wie baut man gute Beziehungen und wie pflegt man sie? Dazu gibt es sieben einfache Rezepte. Allerdings gilt wie bei der Zubereitung eines guten Essens: Kochen muss man selbst.

1. Werden Sie initiativ. Gehen Sie auf Menschen zu, warten Sie nicht, dass der andere den ersten Schritt macht. Und halten Sie den Kontakt, die kleinen Gesten zählen: der beantwortete Anruf, das Dankeschön für eine Gefälligkeit, die Postkarte, die Sie von einem schönen Ausflug schicken. Lassen Sie Ihr Gegenüber wissen, dass Ihnen etwas an ihm liegt.
2. Üben Sie sich in der Kunst des Zuhörens. Finden Sie heraus, was Ihr Gegenüber wichtig findet und wofür er sich interessiert. Das stiftet Beziehung. Ungeduldig auf Stichworte zu warten, um dann Ihre Geschichte zu erzählen oder von eigenen Heldentaten zu prahlen, bringt niemanden dazu, Sie interessant zu finden, und schafft keine Freundschaft. Dazu finden Sie später eine kleine, aber sehr wirksame Übung.
3. Mögen Sie Besserwisser? Viele Leute beginnen ihre Antworten im Gespräch: »Ja, aber ...« Konkurrenz belebt das Geschäft, aber keine Freundschaften. Freuen Sie sich mit den anderen über deren Erfolge, dann werden sie auch gern die Ihrigen mitfeiern.
4. Seien Sie großzügig, teilen Sie mit anderen: Ihre Zeit, Ihre Ideen, Ihr Wissen, Ihre Einladungen.
5. Sagen Sie an den richtigen Stellen ja und an den richtigen Stellen nein. Finden Sie heraus, welche Menschen Ihnen gut tun und es gut mit Ihnen meinen, und konzentrieren Sie sich auf diese.
6. Mögen Sie Wertschätzung und ab und zu ein Dankeschön? Die anderen auch. Also sparen Sie nicht mit Komplimenten (Geiz ist nicht immer geil). Und sagen Sie danke, mit Worten und mit Gesten, wenn Ihnen etwas gut getan hat. Zeigen Sie anderen Menschen, dass sie wichtig für Sie sind.

7. Und wenn einmal etwas nicht so gut läuft: Fassen Sie sich auch an Ihre Nase. Finden Sie heraus, was Sie ändern könnten. Vielleicht sollten Sie weniger jammern oder großzügiger sein oder einfach fünf gerade sein lassen können ...

Eine kleine, genial einfache Übung zu diesem Thema verdanken wir Maria Aarts, die sie für Kommunikationstrainings entwickelte. Der Vorteil: Sie können sie beinahe unbemerkt in unzähligen Alltagssituationen anwenden.

Und so geht's: Wenn Ihr Gegenüber über eine schöne Situation oder ein Hobby oder ein Thema erzählt, das ihm irgendwie wichtig zu sein scheint, stellen Sie ihm einige Fragen dazu. Und beziehen Sie sich mit der zweiten Frage auf das, was er auf die erste Frage antwortete, reagieren Sie also auf ihn und nudeln Sie nicht einfach ein paar ausgedachte Fragen herunter. Die Übung ist dann besonders effektiv, wenn es um Dinge geht, für die Sie sich nicht vorrangig interessieren.

Sie denken, das ist doch das Selbstverständliche in jedem Gespräch? Beobachten Sie einmal Gespräche im Alltag. Wie oft sind das zwei Monologe statt eines Dialogs, wie oft kämpfen die Gesprächspartner um die Lufthoheit, ohne sich wirklich zuzuhören. Sie werden feststellen, die Übung ist gar nicht so einfach. Sie werden feststellen, dass sich Ihr Gegenüber über Ihr Interesse freut und dass es Ihre Beziehung vertieft. Außerdem werden Sie eine Menge lernen.

3.2 Niemand lebt für sich allein: Kontextualisierung

Die folgende kleine Geschichte könnte den Titel »Paul ist faul« tragen.

Der 14-jährige Paul besucht die Realschule. Leider sind seine Schulleistungen schlecht, oft macht er keine Hausaufgaben, schwänzt ab und zu die Schule, macht viel Blödsinn und hat außerdem noch die falschen Freunde.

»Der ist halt faul, hat keine Disziplin und ist wenig gewissenhaft. Das wird die Ursache der Probleme sein. Kann sein, dass

es an seinem Charakter liegt oder an den Genen, vielleicht auch an seiner Psyche, die sich so entwickelt hat ...«, könnte jemand sagen oder auch: »Er ist faul, weil er gelernt hat, dass es keine negativen Konsequenzen hat oder sogar belohnt wird, wenn man nicht lernt und Blödsinn macht. Es liegt an der Lerngeschichte, die Paul gespeichert hat.«

Bei all diesen Erklärungen liegen die Ursachen des Verhaltens im Einzelnen selbst. Die Ursachen liegen in der Person, »innerhalb der Haut« von Paul. Je nach psychologischer Schulrichtung werden dann die Gründe für gelungenes und für problematisches Handeln an der Psyche, dem Unbewussten, der Lerngeschichte, der Charakterstruktur, den Genen festgemacht.

Eine systemische Sichtweise schlägt uns eine etwas andere Blickrichtung vor. Außerhalb des Einzelnen, außerhalb seiner Haut suchen wir, um das Handeln von Menschen zu verstehen: in seiner Umgebung, in seinen Lebenszusammenhängen, seinem Kontext.

So bringt die Erforschung des Lebenskontextes von Paul Interessantes zu Tage: Pauls Vater leitet einen kleinen Handwerksbetrieb. Auch er war eher ein schlechter Schüler und bis heute hält er nicht viel von der Schule. Bis heute hat er seine Probleme mit dem »Schriftkram«. Irgendwie ist es ihm aber doch gelungen, den Meister zu machen. Er ist gern mit seinen Arbeitern auf Baustellen und verbringt dort mehr Zeit als nötig. Er hat eine »klammheimliche« Sympathie für Pauls Umgang mit der Schule. Auch hat er Verständnis für Pauls Interesse an den »schlechten« Freunden. Vieles davon erinnert ihn an sich selbst in diesem Alter.

In der Familie des Vaters sind alle Handwerker – und sie sind stolz darauf. »Studierte« werden in dieser Familie eher etwas von der Seite angesehen – jedenfalls sind es keine »ganzen Kerle«. Der Bruder des Vaters ist von allen Schulen geflogen, hat dann einige Jahre Kirmeskarussells auf- und abgebaut. Schließlich wurde er Dachdecker. In dieser Familie denkt man: »Jungs bauen in einem bestimmten Alter viel Mist. Später kriegen die sich ein und machen was Gescheites!« Dass Paul Ärger macht, findet man nicht schön, aber irgendwie schockt es auch niemanden zu sehr.



Paul ist faul – manchmal mehr, manchmal weniger, manchmal gar nicht

Pauls Mutter ist Chefsekretärin in einem mittleren Unternehmen. Sie hat Fremdsprachenkenntnisse, war immer gut in der Schule. Bis heute hält sie viel von Bildung und Ausbildung. Sie geht gern ins Theater. Ihre Eltern sind beide Lehrer. In ihrer Herkunftsfamilie haben alle anderen ein Studium absolviert. Großeltern und Mutter sind in großer Sorge wegen Paul.

Die Eltern stimmen in vielem nicht überein, so auch darin, wie ernst die Schulsituation von Paul einzuschätzen ist. Der Vater hält diese nicht für so tragisch. Die Mutter macht sich wirklich Sorgen. Aber auch in Bezug auf die Freizeit haben sie manchmal unterschiedliche Interessen. Darüber kommt es manchmal zu Auseinandersetzungen in der Familie. Trotzdem mögen sie sich und genießen vieles am gemeinsamen Leben.

Paul tendiert in den letzten Jahren immer stärker zur Seite des Vaters und dem Vater gefällt vieles, was Paul macht, ganz gut.

So verstehen wir Pauls Verhalten unter einer systemischen Betrachtung seines Lebenskontexts: In seiner Lebenssituation ist es völlig sinnvoll, sich so zu verhalten. Für einen Jungen seines

Alters, der sich darauf vorbereitet, ein Mann zu werden, wäre es in dieser Umgebung eher unpassend, anders heranzugehen. Um ein Mann zu werden, beschreitet er den Weg, der in der Familie des Vaters üblich ist. Ganz sicher spürt er das Verständnis des Vaters und der Großeltern väterlicherseits. Vielleicht schließt er sich dem Vater auch darin an, in bestimmten Situationen die Mutter »aussteigen zu lassen«. Seine Schulleistungen und sein Verhalten – wie sehr es auch als Problem gesehen wird – ergeben Sinn, passen in seine Lebenszusammenhänge.

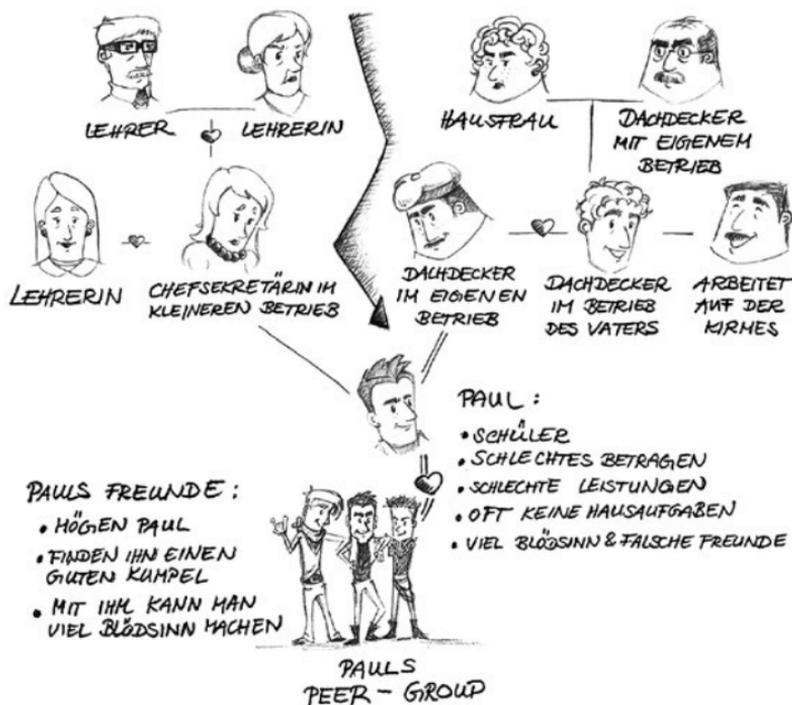
Die systemische Sichtweise vom Menschen geht davon aus, dass das Verhalten eines Menschen immer Sinn in seinem besonderen Lebenszusammenhang, seinem Kontext macht. Deshalb ist es wichtig, diesen Lebenszusammenhang zu erforschen. Systemische Berater und Therapeuten streben immer danach herauszufinden, warum ein Verhalten gut in die konkreten Lebensumstände eines Klienten hineinpasst – egal wie sehr es als Problem, als Schwierigkeit gesehen wird, wie sehr es auch mit Leiden und negativen Konsequenzen verbunden ist. Das Erforschen des Lebenszusammenhangs der Klienten und das Verstehen, warum das Problem in diesem Lebenszusammenhang Sinn ergibt, nennt man *kontextualisieren*.

Andere psychologische Schulen dagegen, die die Ursachen für ein Verhalten in der Person suchen, *individualisieren* oder *dekontextualisieren* das Verhalten. So ist es nur konsequent, dass diese Richtungen der Psychologie dann auch in der Regel den Einzelnen behandeln, um ihn zu verändern, damit er in Zukunft anders handeln kann.

Laut der systemischen Sichtweise ist dagegen nur konsequent mit dem Kontext, mit dem System des Betroffenen zu arbeiten. Dort soll sich etwas verändern, so dass das »schwierige, störende, problematische« Verhalten überflüssig wird und etwas Neues entstehen kann.

Kontextualisierung ist ein »Herzstück« systemischer Sichtweise. Systemische Berater und Therapeuten haben deshalb viele Werkzeuge und Hilfsmittel entwickelt, um Lebenskontexte oder Systeme von Menschen zu untersuchen, abzubilden, zu beschreiben und schließlich auch zu verändern. Diese Werkzeuge helfen, einen Überblick zu bekommen und Ideen zu entwickeln, warum ein Verhalten in dem jeweiligen System sinnvoll ist. Einige sehr verbreitete Werkzeuge sind:

- *Skizzen oder Zeichnungen:* Wie auf einer Landkarte wird festgehalten, wer alles zum System gehört. So können die Beziehungen eingezeichnet werden, die zwischen den Beteiligten bestehen. Dabei verwendet man bestimmte Symbole für eine gute Beziehung, für einen Konflikt, für eine sehr innige oder eine sehr distanzierte Beziehung. Aber auch die familiären Zugehörigkeiten können in einer Art Stammbaum skizziert werden. Wenn es nicht um ein familiäres Problem geht, sondern um ein betriebliches in einem Arbeitsteam, dann werden die Hierarchieebenen, Abteilungs- oder Teamgrenzen eingezeichnet.



Pauls Familie

- *Skulpturen oder Aufstellungen:* Die beteiligten Personen und ihre Beziehungen werden durch kleine Figuren auf einem Tisch oder mit den wirklichen Beteiligten – wenn sie in der Sitzung dabei sind – im Raum dargestellt. Wie ein Künstler in einer Skulptur

- sein Erleben ausdrückt, kann so ein Beteiligter oder ein Außenstehender seine Sichtweise des Systems zum Ausdruck bringen.
- *Fragetechniken*: Systemische Berater und Therapeuten haben bestimmte Formen von Fragen entwickelt, die dazu führen, dass im Gespräch erkennbar wird, wie das »problematische« Verhalten gut zu dem Verhalten der anderen, gut in das Beziehungsgeflecht hereinpasst.

Frage an Pauls Mutter: »Lassen Sie uns schauen, wer sich in der Familie am meisten und wer am wenigsten aufregt, wenn Paul in der Schule Mist baut. Stellen Sie sich mal eine Skala von 0 = »flippt völlig aus vor Aufregung« bis zu 10 = »macht gar nichts, lächelt ein wenig über den Lausbubenstreich«. Bitte stellen Sie sich selbst, Ihren Mann, die Großeltern, Tanten und Onkel einmal auf der Skala auf. Was denken Sie, wer steht wo?« An den Vater von Paul: »Stimmt die Skala Ihrer Frau oder sehen Sie es anders?« An beide: »Was fällt Ihnen an der Skala auf?« »Spürt Paul wohl, dass es diese Skala gibt?« »Können Sie sich vorstellen, dass das den Paul beeinflusst?«

Durch diese Methoden werden alle Beteiligten angeregt, die wechselseitigen Einflüsse, die für Pauls Verhalten prägend sind, zu erkennen. Sie sehen, dass sich auch andere ändern müssen, damit Paul sich ändert. Vater und Mutter wird vielleicht deutlich, wie unterschiedlich sie mit der Situation umgehen und dass dies Paul kaum verborgen bleibt. Sie bemerken vielleicht, dass sie so kaum Einfluss auf Paul haben. Vielleicht einigen Vater und Mutter sich auf eine Linie, vielleicht kann die Mutter etwas lockerer mit den Verhaltensweisen von Paul umgehen und der Vater die Mutter unterstützen, indem er konsequenter und fordernder mit Paul umgeht.

Selbst kontextualisieren

Probieren Sie Kontextualisierung an einer eigenen Lebenssituation aus. Wer und was trägt zu Ihrem momentanen Lebensglück oder -unglück gerade bei? (Diese Methode ist eine angereicherte Variante der »Beziehungslandschaft«, die Sie im vorigen Kapitel kennen gelernt haben.)

1. Nehmen Sie sich ein Blatt und zeichnen Sie sich selbst in die Mitte.
2. Jetzt zeichnen Sie bitte alle Menschen ein, die für Sie gerade von Bedeutung sind. Die, die Ihnen innerlich sehr nah sind, zeichnen Sie sehr nah bei sich ein; die Ihnen innerlich weniger nah sind, zeichnen Sie weiter weg von sich ein. Achten Sie darauf, dass Sie nicht zu viele einzeichnen, damit die Skizze übersichtlich bleibt.
3. Auch Dinge oder Ereignisse, die wesentlich sind, tragen Sie bitte ein: Die Arbeit kann von großer Bedeutung sein und dicht bei Ihnen stehen, eine Erbschaft kann mehr oder weniger wichtig sein oder auch ein Verlust, eine Enttäuschung. Auch hier achten Sie darauf, dass Sie nicht zu viele einzeichnen.
4. Nun überlegen Sie, wodurch jedes Element in der Zeichnung aktuell zum Glück- oder Unglücklichsein beiträgt. Schreiben Sie dies in Stichwörtern neben das entsprechende Element in Ihrer Zeichnung.
5. Stellen Sie sich vor, dass glücklich sein oder unglücklich sein nur mit Ihrem Lebenskontext zu tun hat und nicht mit Ihrer Persönlichkeit: Was könnten Sie in Ihrem Kontext tun, damit Sie in Zukunft glücklicher wären? Und mindestens genauso aufschlussreich ist die folgende Frage: Was müssten Sie tun, um möglichst unglücklich zu werden?

Besonders der letzte Punkt der oberen Übung macht eine systemische Auffassung deutlich. Zwar werden Menschen in ihrem Verhalten erst verständlich, wenn man sieht, wie dieses Verhalten in ihren Lebenskontext passt, wenn man ihr Verhalten also kontextualisiert. Aber mit ihrem Verhalten gestalten sie natürlich auch wieder die Zukunft ihres Kontextes.

Dazu noch einmal unsere Geschichte von Paul: Paul wird sich dem Vater und dessen Familie näher fühlen. Das werden der Vater und sein Teil der Verwandtschaft natürlich spüren. Dadurch werden sie sich Paul näher fühlen, was ihm wiederum nicht verborgen bleibt. Andererseits werden die Mutter und ihre Eltern das Anderssein von Paul bemerken und ihn fremder erleben. Natürlich bekommt er auch das mit und reagiert darauf.

Paul Watzlawick hat in seinem Buch »Anleitung zum Unglücklichsein« mit einer Geschichte anschaulich beschrieben, wie Menschen ihren Kontext durch ihre Vorannahmen gestalten:

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn sich auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: »Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Vielleicht hat er die Eile nur vorgeschützt und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts getan, der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich.« – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er »Guten Tag« sagen kann, schreit ihn unser Mann an: »Behalten Sie Ihren Hammer!«

Das wird wohl kaum der Beginn einer großen Freundschaft oder einer wohlwollenden Nachbarschaft gewesen sein. Eigenes Verhalten gestaltet aber, wie diese kleine Geschichte zeigt, den eigenen Lebenskontext ebenso wie der Lebenskontext Verhalten beeinflusst. Und zu der Kraft eigener Überzeugungen und Vorannahmen werden Sie in den folgenden Kapiteln noch mehr erfahren.

3.3 Hundert Schritte in den Mokassins des anderen: Perspektivwechsel

Es folgt eine kleine Geschichte zu »schwierigen« Mitmenschen.

Klaus und Peter arbeiten als Sachbearbeiter in einem Team. Ihre Zusammenarbeit ist schwierig geworden. Georg ist ihr Teamleiter. Viele kleine Handreichungen (gegenseitige Übernahme des Telefons bei Abwesenheiten, gegenseitiges Aushelfen mit Informationen, Klären, wessen Briefe vom Geschäftszimmer zuerst erledigt

werden ...) sind inzwischen schwierig geworden. Beide wollen, dass der Teamleiter diese Dinge regelt, um sie nicht miteinander klären zu müssen. Das ärgert Georg. Er lehnt es ab, sich um all diese Kleinigkeiten zu kümmern.

Klaus fühlt sich von Peter abgewertet. Dieser hatte vor einem Jahr mit Hinweis auf Zusatzausbildungen und bestimmte Arbeiten, die er übernommen hatte, eine Gehaltserhöhung verlangt. Die wurde von der Abteilungsleitung abgelehnt. Sie bemängelte damals immer wieder, dass Peter sich für höher qualifiziert halte als andere Kollegen. Bis dahin war das Verhältnis zwischen beiden freundlich und kollegial. Klaus ärgerte Peters Auffassung, dass diesem mehr Geld zustehe. Ihm fiel auf, dass Peter doch nicht so offen und freundlich ist, wie er ihm bisher erschien. Er erlebte Peter zunehmend als distanziert und wertete das als Zeichen von Arroganz. Er hörte auf, Peter zu begrüßen und zu verabschieden ... Inzwischen hält er Peter für arrogant, dumm, egoistisch und völlig verboht.

Peter ist im Betriebsrat. In seiner Familie und seinem Freundeskreis gibt es viele aktive Gewerkschaftler. Er glaubt, sich in Klaus getäuscht zu haben und ist enttäuscht. Er hielt ihn für einen solidarisches, guten Kollegen mit korrekter politischer Einstellung. Aber im Konflikt um die Gehaltserhöhung hat Klaus in Peters Augen sein »wahres« Gesicht gezeigt. Erst habe er sich auf merkwürdige Weise gar nicht geäußert, als der Abteilungsleiter Peter auf Sitzungen »angeschossen« hat. Teilweise waren diese Angriffe unfair. Aber Klaus saß dabei und hat auf eine Art geschwiegen, als sei es ihm recht, dass Peter so angegriffen wird. Ja, manchmal hat er sogar unauffällig gegrinst. Das hat Peter sehr geärgert. Er hätte sich Solidaritätsbekundungen von einem guten Kollegen erhofft. Peter hat sich deshalb zurückgezogen. Später hat Klaus sogar aufgehört, ihn zu grüßen! Als der Ton zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung rauer wurde, kam keinerlei klare Positionierung von Klaus. Für Peter war das schon typisch, er hat sich nicht mehr darüber gewundert. Damals hielt er Klaus schon für unsolidarisch, einen »Kriecher«, dumm, egoistisch und völlig verboht.

Georg, der Teamleiter, ist nun davon überzeugt, dass beide sture und etwas verschrobene Gesellen mit recht geringer sozialer Kompetenz und Teambefähigung sind. Beide nerven inzwischen und sind

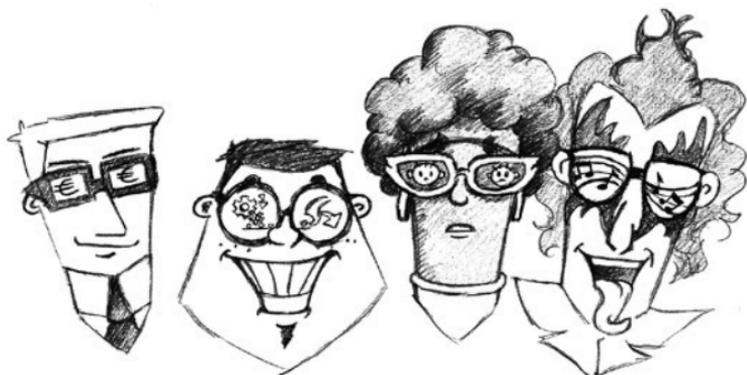
nicht gerade Vorzeigeteammitglieder. Klaus und Peter halten ihren Teamleiter übereinstimmend für leitungsschwach, da er bestimmte Regelungen nicht trifft, ja es sogar ablehnt, dafür zuständig zu sein.

Wer hat nun recht? Peter, Klaus oder Georg? Wessen Beobachtungen und Schlüsse stimmen? Alle drei können wohl kaum gleichzeitig recht haben. Dafür sind die Sichtweisen zu gegensätzlich. Lügt einer von den dreien? Oder hat einer – oder sogar zwei – einen psychischen Defekt, einen kauzigen Charakter, ist dumm oder einfach böswillig ...? So oder ähnlich denken ja die Beteiligten selbst voneinander.

Was sollte nun ein Coach oder Therapeut denken, zu dem einer von den dreien kommt, um über seine Sorgen im Job zu sprechen? Wird er denken, dass sein Klient etwas merkwürdig ist? Und dann danach suchen, warum dieser die Welt so eigenartig wahrnimmt? Oder wird er davon ausgehen, dass sein Klient in ein übles berufliches Umfeld geraten ist und dringend unterstützt werden muss, mit den »schwierigen« Kollegen umgehen zu können? Das wird sein Klient sicher gut und hilfreich finden. Oder wird er denken, die Wahrheit liege wahrscheinlich in der Mitte? Nur wo genau in der Beschreibung seines Klienten liegt diese Mitte?

Systemisches Denken geht zentral von einer Annahme aus: Wahrnehmung ist subjektiv. Jede Erfahrung wird individuell gemacht und jeder Satz wird einem bestimmten Menschen gesagt. Dieser Jemand erlebt alles durch seine Brille. Danach spricht und handelt er. Diese Brille entsteht durch verschiedene Faktoren: frühere Erfahrungen, die Situation, in der sich jemand gerade befindet, und die Interessen, die er gerade hat. Die gleiche Sache wird so für zwei unterschiedliche Personen unterschiedlich aussehen. Manchmal können diese Unterschiede so groß sein, dass man kaum glauben kann, dass es sich um die gleiche Sache oder Szene handelt. Wahrscheinlich hat jeder schon einmal so etwas erlebt. Ganz verrückt wird es dann, wenn alle Beteiligten behaupten, sie hätten recht.

Für jeden zählt natürlich nur die eigene Wahrnehmung. Woran soll man sich auch sonst orientieren? Man hat es ja selbst »gesehen«! Also handelt man aus dieser Sichtweise heraus. Und diese Verhaltensweisen werden dann unter Umständen für die anderen recht unerklärlich sein, weil diese anderen die Situation ja völlig anders



Verschiedene Brillen – verschiedene Sichtweisen

wahrnehmen. Dem Handelnden werden dann schnell entsprechende Eigenschaften unterstellt. Wenn es nicht so gut miteinander läuft, dann finden wir die anderen oft »merkwürdig« oder »schwierig« oder sogar »irgendwie gestört«. Es passiert nicht selten, dass freundliche Mitmenschen so zu diagnostizierenden Psychiatern für ihre Umgebung werden. Das entlastet einen selbst: Der andere ist schuld.

Diese Unterschiede im Erleben der Beteiligten finden systemische Berater nun ganz und gar nicht störend. Ganz im Gegenteil: Unterschiedliche Sichtweisen sind eines ihrer hauptsächlichen Arbeitsmittel, um Systeme lebensfähiger zu machen, um sie zu befähigen, bessere Lösungen für ihr Miteinander zu entwickeln!

Bitte denken Sie noch einmal an unsere kleine Geschichte von Klaus, Peter und Georg. Stellen Sie sich vor, jeder der drei könnte für einen halben Tag in den Schuhen des anderen gehen. Könnte – ohne sauer zu werden oder ungehalten – die Welt aus den Augen des anderen sehen, verstehen, warum der andere so denkt und handelt, könnte sich und sein eigenes Verhalten aus Sicht des anderen wahrnehmen. Könnte er nach diesem Tag seine beiden Kollegen immer noch als so schwierige und verschrobene Charaktere bezeichnen? Könnte er dann immer noch so überzeugt sein, dass er als Einziger richtig handelt und der einzige »Gescheite und Normale« ist, umgeben von schwierigen Fällen oder gar Verrückten? Vielleicht wäre es ihm nach so einem Tag sogar möglich, neue Verhaltensweisen auszuprobieren und damit die anderen positiv zu überraschen.

Wie nutzen systemische Berater nun diese Unterschiede im Erleben der Beteiligten?

Der Berater schafft zunächst eine Gesprächssituation, in der unterschiedliche Sichtweisen erlaubt sind, als etwas Übliches, Normales, ja sogar Wertvolles angesehen werden, mit dem es lohnt, sich zu beschäftigen. Hier braucht der systemische Berater eine eigene innere Haltung von Sicherheit und Ruhe, die auf die Klienten in der Beratung ausstrahlt, wenn gegensätzliche Sichtweisen zur Sprache kommen. Damit ermöglicht der systemische Berater ein Gespräch, in dem die Beteiligten diese Unterschiede mit möglichst wenig Stress und mit möglichst großer Ruhe aussprechen und untersuchen können. Das ist eine wesentliche Haltung und Fähigkeit, die systemische Berater – neben speziellen Techniken – in der Ausbildung üben. Wenn bei den Klienten ausreichend Vertrauen in den Berater vorhanden ist, bringt die innere Haltung des Beraters Ruhe und Sicherheit in das Gespräch. Wir schaffen damit einen Raum, in dem Verschiedenheiten und Gegensätze nicht sofort zu Kampf, zu Sieg oder zu Niederlage führen, sondern nebeneinanderstehen dürfen, um kennen gelernt und betrachtet zu werden. Die Unterschiede sollen in ihren jeweiligen Ursachen und Konsequenzen bedacht werden können. Es geht darum, in der systemischen Arbeit von einer Haltung des »entweder deine Wahrheit *oder* meine Wahrheit« zu einer Haltung von »sowohl deine Wahrheit *als auch* meine Wahrheit« zu kommen.

Diese Haltung ist Voraussetzung für eine gute Beratung, damit sich die Beteiligten in ihrer jeweiligen Sicht der Dinge gesehen, ernst genommen und verstanden fühlen. Das kommt regelmäßig im Stress eines Konfliktes zu kurz. Es ist aber die Voraussetzung, damit Menschen sich öffnen, die Beweggründe des anderen wahrzunehmen und ernst zu nehmen. Diese Situation ist auch ein Vertrauenstest für Helfer. Kann der Helfer es schaffen, dass ich meine Sicht der Dinge hier ausdrücken kann, ohne dass es negative Folgen für mich hat? Diese Frage ist für alle Beteiligten wichtig und der Profi muss sich angesichts dieser Frage bewähren.

Warum sollte die Beschäftigung mit Unterschieden nun helfen? Wodurch ändern sich soziale Systeme?

Soziale Systeme ändern sich in der Regel durch Ereignisse (Geburten, Hochzeiten, Krankheiten, Trennungen, Wohnortwech-

sel, Veränderungen der Umwelt ...) und nicht durch Beratungen. Sie ändern sich jedoch nicht nur durch Ereignisse, sondern auch dadurch, dass Mitglieder der Systeme etwas anders machen als bisher, etwas verändern. Das können sie nur, wenn sie etwas neu und anders erleben als bisher, wenn sie ihre bisherigen Sichtweisen zumindest ansatzweise aufgeben und neue Sichtweisen entwickeln. Deshalb brauchen Systeme neue Informationen. Weil Unterschiede Information enthalten, interessieren sich systemische Berater für unterschiedliche Sichtweisen der Mitglieder des Systems. Sie produzieren sogar aktiv Sichtweisen, die anders sind als die, welche die Mitglieder des Systems bisher hatten, formulieren selbst andere Sichtweisen oder fragen so, dass Mitglieder des Systems neue Einsichten entwickeln. Deshalb sind Fragen, die Unterschiede im Erleben der Beteiligten sichtbar werden lassen, so wichtig! – Allerdings muss gleichzeitig dafür gesorgt werden, dass dies in einer ruhigen Gesprächssituation geschieht, keine neuen Angriffe erfolgen und zugehört wird. Wir werden »schlauer«, wenn uns mehr als nur unsere Sicht der Dinge zur Verfügung steht. Mehrere Blickwinkel einnehmen zu können ist schließlich auch die Grundlage für Kreativität. Und Kreativität bringt allemal bessere Problemlösungen hervor als Stress und Kampf.

Zusätzlich zu der beschriebenen inneren Haltung braucht eine systemische Beraterin gute Fragetechniken oder andere Werkzeuge, damit die Unterschiede der Sichtweisen auf den Punkt gebracht werden können.

So könnte sie Peter fragen: »Was ärgert Klaus Ihrer Meinung nach am meisten an Ihnen und Ihrem Verhalten?« Klaus würde sich Peters Antwort sicher sehr aufmerksam anhören. Erfahrungsgemäß stimmt das, was er dann hört, nicht sehr mit dem überein, was er bisher dachte. Erfahrungsgemäß stimmt unsere Vermutung, was andere an uns nervt, nur zu einem kleinen Teil mit dem überein, was die anderen tatsächlich an uns stört.

Sie könnte auch Klaus fragen: »Was denken Sie, welches Ereignis in der gemeinsamen Vergangenheit hat Peter am meisten provoziert oder gekränkt?«

Mit solchen Fragen kommt man gut ins Gespräch über Unterschiede im Erleben der Beteiligten. Und man lernt voneinander

einiges über das Zusammenspiel, die eigene Rolle im Zusammenspiel und die eigene Verantwortung für das, was im Miteinander geschieht.

Manchmal arbeiten systemische Berater auch mit Aktionsmethoden, statt nur zu sprechen. Der Berater könnte Peter bitten, eine Skulptur zu stellen, in der er, Klaus und Georg so hingestellt werden, dass dadurch die Beziehung zwischen den dreien gut zum Ausdruck kommt. Abstand, Blickrichtung, Gestik, ein typischer Satz für jeden werden als Stilmittel verwendet. (Wer steht wem nahe, wer blickt wen an, wer ist zu- oder abgewandt?). Peter kann so ohne viele Worte seine Sicht der Beziehungen ausdrücken. Die beiden anderen können später korrigieren, was sie anders sehen. Dann kann man darüber sprechen, welche Folgen dies wohl für Handlungen hat, wenn man so »zueinander steht«. Auch eine Skulptur der Beziehung von Peter und Klaus vor der Auseinandersetzung über die Gehaltserhöhung und der aktuellen Beziehung kann gestellt werden und sehr aufschlussreich sein: Unterschiede, Entwicklungen und Hintergründe werden deutlich, aufgrund derer sich das Verhältnis so verändert hat.

Und natürlich kann man miteinander überlegen, welche Veränderungen in der Skulptur günstig wären, wie eine gute Arbeitsbeziehung aussähe. Das wiederum wird Grundlage für das Gespräch, was wer dafür tun könnte oder lassen müsste, damit eine Veränderung in die gewünschte Richtung möglich wird.

Immer geht es dabei darum, die Sichtweisen im System zu wechseln. Den Indianern war diese wichtige Methode auch bekannt und sie drückten dies in einer Redewendung aus: Hundert Schritte in den Mokassins des anderen gehen! Systemiker sprechen dagegen gern von Perspektivwechsel. Daraus lernen die Beteiligten – und sie haben die Chance zu erkennen, welche Veränderungen möglich sind, aber auch, welche Verantwortung sie dafür haben, was aus den Möglichkeiten wird.

Perspektivwechsel leicht gemacht – Teil 1

1. Denken Sie bitte an einen mittelschweren Konflikt, vor dem Sie in der Vergangenheit standen oder gerade stehen.
2. Stellen Sie sich vor, wie Sie Ihren Konfliktgegner erlebt haben.
3. Nehmen Sie ein Blatt und schreiben Sie Eigenschaftswörter

auf, die Ihr Bild von Ihrem Konfliktgegner gut charakterisieren. Lassen Sie sich ein wenig Zeit, bis einige Eigenschaftswörter zusammenkommen.

4. Nun machen Sie einen Rahmen um die Wörter: Das ist Ihr Bild von Ihrem Konfliktgegner. Es ist ein echter (finden Sie eine knackige Beschreibung)!
5. Nun überlegen Sie, welche Menschen Ihren Konfliktgegner mögen, ihn vielleicht sogar lieben. Vielleicht nehmen Sie den Ehepartner Ihres Konfliktgegners oder einen sehr guten, engen Freund von ihm. – Natürlich ist es für Sie kaum vorstellbar, dass dieser Mensch von anderen geliebt werden könnte. Wahrscheinlich müssen die völlig verblendet sein ...
6. Versetzen Sie sich in diesen Partner oder Freund hinein. Auch wenn es schwer fällt: Wie sieht Ihr Konfliktgegner in den Augen des Partners oder Freundes wohl aus?
7. Welche Eigenschaftswörter fallen Ihnen jetzt ein, um Ihren Konfliktgegner aus dieser Sicht gut zu charakterisieren? Bitte schreiben Sie sie wieder auf. Lassen Sie sich wieder ein wenig Zeit, bis mehrere Wörter zusammengekommen sind.
8. Machen Sie wieder einen Rahmen um die Eigenschaftswörter. Auch das ist ein Bild, ein anderes eben!
9. Stellen Sie sich für einen Moment vor, wie man Ihrem Konfliktgegner begegnen würde, wenn man das eine Bild im Kopf hat. Und stellen Sie sich dann bitte vor, wie man ihm begegnen wird, wenn man das andere Bild im Kopf hat.
10. Wie würden sich diese Unterschiede auf die gesamte Begegnung auswirken?

Perspektivwechsel leicht gemacht – Teil 2

1. Überlegen Sie, welches mittelschwere Problem Sie gerade beschäftigt. Was fällt Ihnen ein?
2. Nun überlegen Sie, welchem Menschen aus Ihrer Umgebung Sie wirklich viel in dieser Frage zutrauen. Wer fällt Ihnen ein? Entscheiden Sie sich für einen oder zwei (je nachdem, wie intensiv Sie gerade daran arbeiten wollen).

3. Nun überlegen Sie, welche Menschen außerhalb Ihres Familien- und Bekanntenkreises, welche Märchenfiguren, religiösen Figuren, früheren Lehrer oder Stars Ihnen in Ihrem Leben früher oder heute als Vorbilder oder Wegweiser wichtig waren oder sind. Schauen Sie, was für eine interessante Gesellschaft dabei zusammenkommt.
4. Entscheiden Sie nun wieder aus der Intuition heraus, wer von diesen Sie jetzt im Moment besonders interessiert. Suchen Sie einen davon heraus.
5. Versuchen Sie geistig in diesen hineinzuschlüpfen und die Welt durch seine Augen zu sehen. Dann stellen Sie sich vor, dieser Mensch würde Sie und Ihre Situation kennen. Was würde er Ihnen dazu sagen? Was würde er Ihnen raten zu tun? Wie würde er seinen Rat wohl begründen?
6. Wenn Sie mögen, dann verfahren Sie nun mit dem nächsten ebenso.
7. Wenn Sie mit allen durch sind: Was hat sich für Sie verändert? Wie war es, die eigene Fragestellung durch andere Augen zu sehen?



Was würden Ihre Vorbilder dazu sagen?

So nutzen systemische Berater auch Sichtweisen und Perspektiven (oder Mokassins), die außerhalb des aktuellen Lebenskontextes liegen. Selbstverständlich sind das nur Spekulationen und Hirngespinnste: Wer will schon wissen, was der verstorbene Lieblingslehrer, James Dean, die Großmutter von Rotkäppchen oder Darth Vader zum anstehenden Problem sagen würden. Es mag etwas verrückt anmuten, sich in abwesende Menschen oder virtuelle Figuren hineinzuversetzen und aus deren Perspektive die eigene Lage zu kommentieren. Aber diese Übung erweitert die eigene Problemsicht, erzeugt vielfältige Beschreibungen der Situation und vergrößert die eigenen Handlungsmöglichkeiten. Wir kennen ähnliche Übungen aus Kreativitätstrainings: Auch hier geht es darum, die eigenen engen Denkbahnen zu verlassen, andere Blickwinkel einzunehmen, hundert Schritte in den Mokassins des anderen zu gehen und dabei schlauer zu werden.

3.4 Vertrautes neu und anders sehen lernen: Reframing

Ein orientalischer König hatte einen beängstigenden Traum: Er träumte, dass ihm alle Zähne, einer nach dem anderen, ausfallen. Beunruhigt rief er seinen Traumdeuter herbei. Dieser eröffnete dem König sorgenvoll: »Ich muss dir eine traurige Mitteilung machen. Du wirst deine Angehörigen, einen nach dem anderen, verlieren, ähnlich wie deine Zähne, die im Traum ausfielen.« Dies erzürnte den König und er ließ den Mann in den Kerker werfen. Ein zweiter Deuter wurde geholt und befragt. Er hörte sich den Traum an und sagte: »Ich bin glücklich, dir eine freudige Mitteilung machen zu können: Du wirst älter werden als alle deine Angehörigen, du wirst sie alle überleben.« Der König war hoch erfreut und belohnte den Mann reichlich.

Eine Frau geht am Freitag zum Arzt, er verschreibt ihr ein Medikament und gibt ihr die Nummer seines Mobiltelefons, damit sie ihn anrufen kann, wenn sich ihre Beschwerden verschlimmern. Sie freut sich darüber, dass ihr Arzt sich so gut um sie kümmert. Ihre Mutter reagiert besorgt, als sie ihr das erzählt: Es muss ja etwas ganz

Dramatisches sein, wenn der Arzt sogar am Wochenende kommen würde. Und ihr eifersüchtiger Freund fragt sich misstrauisch, ob der Arzt seine attraktive Freundin anbaggern möchte.

Die gleiche Wahrheit, aus verschiedenen Perspektiven erzählt, erzielt unterschiedliche Wirkungen. Diesen Effekt nutzen Systemiker in Beratung und Therapie. Sie nennen das Reframing oder auch Umdeutung: Dem Gesagten oder Erlebten wird eine neue Bedeutung zugewiesen, es wird in einen neuen Rahmen (= »frame«) gestellt, um dadurch neue Sicht- und Handlungsweisen zu erschließen. Das hat in Literatur und Religion seit Jahrhunderten Tradition. Auch viele Witze spielen damit:

Ein Texaner aus dem Land, in dem alles größer, schneller, besser ist, kommt auf einer Europareise in die Heimat seiner Vorfahren, in den Schwarzwald. Ein Schwarzwaldbauer zeigt ihm seinen Hof, mächtig stolz auf sein Stück Wald, sein Vieh, seine Wiesen. Der Texaner, selbst Farmer, beginnt dann seinerseits zu erzählen: »Bei mir zu Hause, da steige ich morgens um sieben Uhr in meinen Jeep, nehme meine Jagdgewehre und meine Familie und genügend für das Picknick mit. Dann fahren wir nach Westen, immer nur in eine Richtung. Abends machen wir Rast und morgens brechen wir sehr früh auf und fahren weiter, immer weiter nach Westen. Und dann abends gegen vier, da erst bin ich an der Grenze von meiner Ranch, verstehst du? Das ist Texas, Junge!« Der Schwarzwaldbauer nickt wissend und kommentiert: »Oje, oje, so en Saukrüppel vo Traktor hab i au mol ghabt.«

So ist es auch nicht verwunderlich, dass Reframings oft mit Humor einhergehen und zu einer gewissen Distanz, einer spielerischen Haltung zu den Dingen einladen. Wenn wir mit Problemen belastet sind, sind wir oft auch in ihnen gefangen. Scheuklappen hindern uns dann, auf Lösungen zu kommen, grübelnd drehen wir uns im Kreis.

»Ich gebe meinen Kindern immer viel zu viel und zu schnell nach. Ich kann nie nein sagen, hinterher ärgere ich mich, die tanzen mir auf der Nase rum.« Die Beraterin antwortet auf einer anderen

Ebene: »Ich verstehe: Sie lieben Ihre Kinder sehr und möchten Ihnen alles geben. Jetzt wollen Sie etwas verändern. Sie suchen andere Möglichkeiten, um Ihren Kindern deutlich zu machen, wie sehr Sie sie lieben. Und Sie wollen lernen, wie es geht, ab und zu nein zu sagen und bei einem Nein zu bleiben – obwohl Sie Ihre Kinder so sehr lieben!«

Solche Kommentare verblüffen, da sie der Weltsicht der Klienten (hier: »Ich schaffe es nicht, meinen Kindern Grenzen zu setzen. *Ich bin eine schlechte Mutter!*«) eine ganz andere an die Seite stellen (»Sie wollen als Mutter etwas Neues lernen. Sie lieben Ihre Kinder und deswegen erlauben Sie ihnen alles. Nun wollen Sie andere Möglichkeiten lernen, Liebe zu zeigen und trotzdem Grenzen zu setzen«).

Systemische Berater versuchen, die Botschaft hinter dem Verhalten oder dem Problem zu lesen, und nicht wie die Klienten hypnotisiert auf das Problem zu starren. Dann wird das Meiste verständlich und vieles lösbar, manches Problem verschwindet sogar einfach. Aber wie können wir die Botschaften hinter (oder neben oder unter) dem Problem erkennen? Indem wir selbst verschiedene Blickwinkel ausprobieren, aus unterschiedlichen Perspektiven auf das Problem schauen.

Wir können ein störendes Verhalten als Ausdruck guter Absichten sehen. Dazu fragen wir uns, welche Motive wir in dem Verhalten erkennen.

Beim Jugendlichen, der in der Klasse ständig herumkaspert: »Du steckst ganz viel Energie rein, ein guter Clown zu werden, deine Freunde zum Lachen zu bringen, und das kannst du inzwischen richtig gut ... Jetzt solltest du zusätzlich lernen, wann es gut passt und wann du das besser sein lässt, um weniger Stress zu kriegen.«

Zu der ehrgeizigen Managerin, die von Zeit zu Zeit an massiven stressbedingten Kopfschmerzen leidet: »Es ist so, als ob Ihre Schmerzen eine Signallampe für Überlastung sind. Wenn Sie Kopfschmerzen haben, ist das die einzige Zeit, in der Sie sich erlauben, etwas langsamer zu funktionieren. Sie schalten im Beruf einen Gang

zurück und auch zuhause fordern Sie von Ihrem Mann und von Ihren Kindern Mithilfe ein. Dann können Sie auch mal fünf gerade sein lassen, was ohne Kopfschmerzen schwierig ist. Wie wäre es zu lernen, sich manchmal zu schonen, ohne dass Ihr Kopfschmerz Sie dazu zwingt?»

Auch ein unverständliches, sonderbares Verhalten kann in einer bestimmten Lebensphase eine wichtige Funktion gehabt haben. Im jetzigen Kontext wirkt es störend oder es beschämt. Aber in der Vergangenheit war es vielleicht der einzig mögliche Versuch, mit einer unhaltbaren Situation zurechtzukommen.

Zu einer missbrauchten Frau, die immer wieder in eine »dumpfe Sprachlosigkeit verfällt, unfähig einen richtigen Gedanken zu fassen«, und die dies als starkes Versagen betrachtet: »Ich habe den Eindruck, dass Sie sich immer, wenn ein Gesprächsthema Sie berührt, in sich selbst zurückziehen. Das stört Sie und Sie schämen sich. Gleichzeitig war genau das die einzige Möglichkeit zu überleben: immer dann, wenn es passierte, Ihr ganzes Fühlen und Denken auszuknipsen und sich in eine innere Welt weit weg zurückzuziehen. Anders hätte das kein Mensch ausgehalten. So gesehen ist das, was Sie da stört, früher eine ganz kluge Reaktion Ihres Körpers gewesen. Und Ihr Körper ist sehr verletzt und vorsichtig und sagt sich: »Besser einmal mehr zurückgezogen als wieder so verletzt werden.« Vielleicht könnten Sie langsam lernen, Ihrem Körper mitzuteilen, dass Sie inzwischen ganz gut für seine Sicherheit sorgen können.«

Manchmal erschließen sich spannende Ideen, wenn wir uns fragen, welche Fähigkeiten in einem störenden Verhalten stecken. Denn ein Verhalten kann in einer Situation extrem hinderlich und gleichzeitig in einer anderen Situation eine wichtige Ressource sein:

Zu einer Jugendlichen, die ihre Lehrer provoziert, sich immer wieder mit ihnen anlegt: »Mich fasziniert der Mut, mit dem du immer wieder in diese Konflikte hineingehst. Du traust dich Dinge, vor denen viele andere total Angst hätten. Und du bist schlagfertig

und sehr treffsicher mit deinen Bemerkungen. Du kriegst ja immer ganz schnell heraus, wo du deine Gegenüber piksen musst, damit sie auf die Barrikade gehen. Nur schade, dass du deine Fähigkeiten so einsetzt, dass sie dich ständig in Schwierigkeiten bringen. Stell dir mal vor: Intelligenz, Spürsinn, Mut, Risikobereitschaft, Schlagfertigkeit, die Fähigkeit, auch einzustecken ... hast du alles im Überfluss! Meine Güte, mir fallen auf Anhieb zwanzig Leute ein, die zu wenig davon haben.«

Wenn es uns gelingt, anders zu sehen, das Gute im »Schlechten« zu erkennen, ist das der erste Schritt zu einer guten Lösung. Es weckt unsere Kreativität und hilft uns, auf neue Ideen zu kommen, andere Verhaltensmöglichkeiten zu entdecken als die gewohnten. In der Beratung liefern solche Umdeutungen oft die Initialzündung dafür, Auswege zu erkennen und diese dann auch zu gehen.

Eine junge Betriebswirtin, sehr ehrgeizig, war wegen verschiedener Stresssymptome im Coaching. Schnell wurden die übertriebenen Leistungsansprüche deutlich, die sie an ihr Handeln stellte. Sie erinnerte sich, dass ihr Vater sie immer nur gefordert hatte; sie hatte deswegen ein sehr schlechtes Verhältnis zu ihm. Sie nahm an einer Stressbewältigungsgruppe teil, dort beleuchteten wir die Geschichte ihrer Familie: Ihr Vater war der jüngste Sohn einer extrem armen Bergbauernfamilie in Südeuropa. In der Familie galt der Grundsatz, dass alle, die für das Überleben des Hofes arbeiteten, zuerst zu essen bekamen. Die anderen – und er als jüngster Sohn – mussten sich mit den Resten begnügen. Durch die ganze Kindheit war Hunger sein ständiger Begleiter. Das sollten seine Kinder nie erleben müssen! So trieb er sie fortwährend an und ermöglichte seiner Tochter sogar trotz geringer Mittel ein Studium. Die Essensszene wurde im Rollenspiel inszeniert; dies nachzuerleben, veränderte die Sichtweise der Tochter dramatisch. Sie konnte das Verhalten in einem anderen Licht sehen und verstehen. In der Folge versöhnte sie sich mit ihrem Vater und verhielt sich zunehmend auch ihren eigenen Leistungsansprüchen gegenüber versöhnlich. Er hatte ihr etwas weitergegeben und sie konnte jetzt die guten Aspekte sehen. Das eröffnete ihr neue Freiheiten.

Die andere Seite der Münze: Wege zum Reframing

Sprachliche Lockerungsübungen: Was sind positive Seiten bei den folgenden (Problem-)Beschreibungen? Probieren Sie es aus, zuerst an diesen Beispielen, dann in Ihrem Alltag:

»Hans kann nicht still sitzen.«

→ »Hans bewegt sich gern und hat viel Energie.«

»Mein 14-jähriger Sohn macht im Moment viel Probleme.«

→ »Pubertät ist nicht einfach! Er testet seine Grenzen, wenigstens macht er das zur richtigen Zeit.«

»Meine Frau braucht ewig, um sich beim Einkaufen zu entscheiden.«

→ »Sie ist sehr sorgfältig und will nur das Beste, so hat sie sich auch für mich entschieden.«

»Mein Mann ist so stur, er kann nie nachgeben.«

→ »Er kann seine Position gut vertreten, damit gibt er mir die Chance, Durchsetzung zu lernen.«

»Meine Tochter ist so ängstlich.«

→ »Sie schaut genau hin, ob irgendwo Gefahren sind, das ist in manchen Situationen lebenswichtig.«

»Susannes Lehrer ist viel zu streng.«

→

»Gerda kommt immer vom Hölzchen aufs Stöckchen.«

→

»Meine Tochter rebelliert nur.«

→

Fünf Schritte zum Reframing

Wenn Sie das ausprobieren möchten, brauchen Sie etwas Zeit und ein Blatt Papier. Nehmen Sie sich ein störendes Verhalten (eigenes oder eines nahestehenden Menschen) und gehen Sie die folgenden fünf Fragen durch. Ein kleiner Tipp: Seien Sie gnädig mit sich, fangen Sie nicht gerade mit dem Allerschwierigsten an.

1. Notieren Sie: Welches Verhalten ist es genau, das stört? Beschreiben Sie das störende Verhalten konkret und ohne Wertung.
2. In welchem Kontext könnte das störende Verhalten passend und positiv sein? Wo, in welchen Situationen war es einmal sinnvoll oder könnte es noch immer sinnvoll sein?

3. Welche Fähigkeiten zeigen sich in diesem Verhalten. Was muss er/sie/ich können, um sich so aufzuführen? Wo könnte er/sie/ich diese Fähigkeiten anders/sinnvoller einsetzen?
4. Welche positiven Effekte möchte die/der Betreffende/ich bewusst oder unbewusst damit erreichen? Welcher positive Zweck, welche gute Absicht könnte darin liegen?
5. Welche alternativen Verhaltensweisen könnten die Person/mich dem obigen Ziel ebenfalls oder besser näherbringen? Was könnte und müsste sie/er/ich dazulernen?

3.5 Auf die Stärken kannst du bauen: Ressourcenorientierung

Ein zerstrittenes Ehepaar kommt in die Beratung, beide kräftig gebaut und Experten im lauten Streiten. Jedes angesprochene Thema endete trotz aller Versuche des Beraters in heftigem Gezänk und endlosen giftigen Attacken. Nach fünf erschöpfenden Sitzungen stellte er ziemlich entnervt die Frage, ob bei der Vielzahl der Streitthemen denn überhaupt irgendetwas auch gut funktioniert? Nach einigem Nachdenken antwortete die Frau: »Ja, beim Möbelkaufen streiten wir uns nicht.« Der Mann bestätigte das. Das war verblüffend. Die meisten Paare kriegen sich gerade dabei in die Wolle: nordisch-nüchtern oder altdeutsch-plüschig, kräftige oder gedeckte Farben, Leder oder Stoff ... Für den Rest der Sitzung wurde darüber gesprochen, wie das Paar das schaffte, wie sie ausprobierten, sich zuhörten, sich schließlich einigten. Es entstand eine völlig andere Stimmung, es wurde gelacht, geschmunzelt, beide spielten sich gegenseitig Ideen zu. Für die weitere Beratung wurde dies der Rettungsanker: »Angenommen, Sie würden sich bei diesem Thema so verhalten wie beim Möbelkaufen, was würden Sie dann jetzt anders machen?«

Wir haben bereits von Problemtrance gesprochen. Wenn wir in Problemen stecken, gilt nur noch der Schmerz, das Leidvolle, die Wut. Meistens ist das mit starken Gefühlen verbunden, man ist erregt, aufgebracht oder niedergeschlagen. Dann sind unsere ganzen Fähigkei-

ten und Stärken ausgeblendet. Wenn wir in solchen Situationen in unser Gehirn schauen könnten, würden wir sehen, dass die Bereiche, die für Nachdenken, Kreativität, Problemlösung, Zuversicht, Tatkraft stehen, in unserem Schädel verkümmern, quasi abgeschaltet sind. Unsere Wahrnehmung ist eingeeengt. Das ist keine gute Voraussetzung, um für unsere Probleme gute Lösungen zu (er-)finden.

Deshalb fragen systemische Therapeutinnen so ausgiebig nach Stärken und Ressourcen, im Idealfall mehr als nach den Details der Probleme. Wir wollen den Blick weiten für das, was gelingt im Leben, denn davon gibt es immer einiges. Wenn wir an schwierigen Veränderungen arbeiten, brauchen wir Mut, Zuversicht und eine Prise stabilen Selbstwert. Wie sonst könnten wir uns auf die Risiken einer Veränderung einlassen? Ein wichtiger Teil in der systemischen Beratung ist, die Klienten in einer Zeit der Problemtrance, in der sie von bedrohlichen Problemmonstern umgeben zu sein scheinen, auf jedes Quäntchen gelingendes Leben aufmerksam zu machen, ihren Blick auf Bewältigtes, auf Fähigkeiten, auf kleine Erfolgserlebnisse zu lenken.



Problemmonster versperren den Blick auf das Positive

Das gilt auch für Beratungen im betrieblichen Umfeld, wie zum Beispiel in Teambesprechungen. Manchmal geraten die Mitarbeiterinnen in Teams in einen Strudel von Negativwahrnehmungen und stecken sich gegenseitig an, Probleme werden übergrößer, Jammern und Meckern sind die beliebtesten Zeitvertreiber und das Bild des eigenen Tuns gerät immer düsterer. In der Diagnose fragen systemische Berater daher immer nach Ressourcen. Was waren die schönsten Erfolge der letzten Zeit? Was gelingt trotz aller Widrigkeiten? Worauf können sich die Teammitglieder verlassen, womit sind sie zufrieden? Welche Chancen liegen in der Zukunft? Eine typische Aufgabe ist oft, genauso viele Erfolgspunkte zu benennen wie Problemfelder oder Änderungsbedarfe. Nach gelegentlichen Anlaufschwierigkeiten gelingt es fast immer, neben den »Flops« auch die »Tops« zu beschreiben. Es verändert die Stimmung deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, was auf der Habenseite steht. Und die Arbeit an den Herausforderungen geht leichter von der Hand.

Nichts motiviert besser für Veränderungen oder anstehende Lernaufgaben als eigene Erfolge. Nur übersehen wir die unter Stress oder wir haben diese Perspektive ganz aus unserem Leben verbannt. Etliche Menschen haben es aufgegeben, Schönes oder Gelungenes in ihrem Leben zu sehen. Systemische Beraterinnen arbeiten deswegen viel mit Komplimenten. Hinweise auf kleine und große Errungenschaften, Fortschritte und Erfolge sind kleine Keimpflanzen der Hoffnung, die im Alltagstrubel oft unbemerkt bleiben.

Komplimente dürfen keine hohlen Nettigkeiten sein, keine aus Freundlichkeit hingegebenen Almosen. Sie müssen sich auf das beziehen, was mein Gegenüber beschreibt oder zeigt. Sie dürfen nicht allgemein gehalten sein (»Sie sind sehr fähig!«), sondern sollten konkretes Verhalten benennen. Damit setzen sie bei der Beraterin voraus, dass sie auf die andere Seite der Münze schauen kann, bei aller Problembeschreibung das herausfiltern kann, was schätzenswert, liebenswürdig, originell, bemerkenswert ist. In unserer kritiklastigen deutschen Kultur wird das sicher etwas anders aussehen als in den USA, in denen das »how beautiful« zum Sprachklischee zählt. Allerdings reagieren auch bei uns die Menschen ausgesprochen

positiv auf Komplimente, wenn sie auf aufmerksamer Beobachtung gründen.

Einer alleinerziehenden Mutter, die »im Chaos versinkt« (Bemerkung der Lehrerin, die ihr eine Beratung empfahl), kann beispielsweise gesagt werden: »Bei allen Schwierigkeiten, die Sie mit Ihren drei Kindern haben, ist es eine großartige Leistung, dass Sie den äußeren Rahmen mit essen, zu Bett gehen und morgendlichem Aufstehen sehr zuverlässig sicherstellen. Sie machen sich viele Gedanken um jedes Kind und versuchen jedem das zu geben, was es braucht, das stelle ich mir nicht einfach vor, wenn man allein die Verantwortung für drei kleine Kinder hat.«

Die Eltern eines Jugendlichen, die über Schulprobleme und heftige Konflikte zu Hause klagen, fragen wir eingangs, was ihr Sohn gut kann. Sie bemerken achselzuckend: »Im Moment fällt uns nichts ein.« Wir bitten sie, etwas genauer nachzudenken, was seine Stärken sind. Etwas grummelnd kommt »Computer und Fußball«; weiteres Nachfragen ergibt, dass er sich hier sehr wohl anstrengt und ausdauernd bei einer Sache bleiben kann, bis er sie gelöst hat. Und dass er Freunde hat und ihnen hilft, wenn sie ihn darum bitten. Der sehr verschlossene Jugendliche beginnt zuzuhören und taut spürbar auf. Ähnliches hat er die letzten Monate nicht mehr aus dem Mund seiner Eltern gehört. Solche Ressourcenfragen verändern die feindselige Atmosphäre zu Beginn, öffnen die Türen für konstruktive Gespräche und vor allem. Sie stützen den Selbstwert des Jungen und der Eltern: Wenn es auch positive Seiten gibt, kann ja nicht alles falsch gewesen sein.

In vielen Konflikten sind wir auch blind dafür, wenn sich gerade etwas ganz zart in Richtung Veränderung bewegt. Wir haften so an dem Alten, dass wir die kleinen Schritte übersehen, die unser Gegenüber macht. Die Folge: Wir bleiben bei unseren negativen Bildern und versteifen uns darauf. Gerade dann brauchen wir den Außenstehenden. Es ist sehr hilfreich, wenn Beraterinnen gut geschult in der Verhaltensbeobachtung sind und kleine wohlge-meinte Initiativen, positive Veränderungen, konstruktive Versu-

che ihrer Klienten schnell wahrnehmen, benennen und komplimentieren können.

»Ich nehme gerade wahr, dass Sie Ihrer Frau wirklich zuhören, ohne sich wie früher gleich zu rechtfertigen oder zu sagen, wie es wirklich war. Ich finde das eine sehr wichtige Veränderung.«

»Ja, großartig, Sie sind aufgestanden, haben Yvonne berührt und ihr sehr deutlich gesagt, dass sie für einen Moment ruhig sein und nicht die Bauklötze im Zimmer umherwerfen soll, während wir reden. Und Sie haben gemerkt, dass es dann funktioniert. Ich glaube, Yvonne versteht Sie dann besser, als wenn Sie vom Sofa aus genervt rufen, sie solle ruhig sein. Sehr schön! Was glauben Sie, wenn Sie das öfters machen ...«

Raus aus der Problemrance

Folgende Fragerichtungen helfen aus der Problemrance heraus, sie geben Kraft für anstehende Schritte und sie tun auch gut, wenn es gerade keine Probleme gibt.

- Welche Stärken und Fähigkeiten haben Sie? Welche würden Ihre besten Freunde oder Familienangehörige nennen?
- Was im heutigen Leben der Familie gelingt gut? Was sollte unbedingt so bleiben und nicht verändert werden?
- Worauf sind Sie stolz in Ihrem Leben, womit besonders zufrieden?
- Was waren besonders gelungene und glückliche Phasen in der Geschichte der Familie/des Teams/der Organisation? Was waren die »Highlights« der letzten zwei Jahre?
- Was hat Ihnen geholfen, schwierige Phasen zu überstehen und Probleme zu bewältigen? Wie haben Sie das gemacht? Und was haben Sie daraus für Ihr Leben gelernt?
- Welche familiäre oder freundschaftliche Unterstützung haben Sie, worauf können Sie bauen? Welche Kollegen und Vorgesetzten unterstützen Sie? Welche positiven Möglichkeiten bietet Ihnen die Firma? Wofür können Sie wichtigen Menschen gegenüber dankbar sein? Haben Sie ihnen das schon einmal gesagt?

- Welches sind Ihre Kraftquellen? Woraus schöpfen Sie Lebensfreude? Was sollte in Ihrem Leben auf keinen Fall zu kurz kommen?

Das »Freude-Tagebuch«

Setzen Sie sich am Abend für eine halbe Stunde hin und notieren Sie: Was hat mir heute Freude bereitet? Was ist mir gelungen? Womit bin ich zufrieden, worauf sogar ein wenig stolz?

Wichtig ist es dabei, auf die kleinen Dinge zu achten: die kurze Kaffeepause mit der Kollegin – trotz Stress, pünktlich bei einem Termin gewesen zu sein, das lange aufgeschobene, schließlich doch gelungene Telefonat, das freudige Lächeln des Sohnes, die Blumen am Wegesrand.

3.6 Ziele statt Probleme: Lösungsorientierung

Ein alter Indianer erzählt seinem Enkel: »In meinem Herzen leben zwei Wölfe. Der eine ist der Wolf der Dunkelheit, der Angst, des Misstrauens und des Neides. Der andere Wolf ist der Wolf des Lichtes, der Liebe, des Vertrauens und der Lebensfreude. Beide Wölfe kämpfen oft miteinander.« »Welcher Wolf gewinnt?«, fragt der Enkel. »Der, den ich füttere«, sagt der Indianer.

Wenn es uns nicht gut geht, wenn uns etwas drückt oder belastet, verbringen wir oft sehr viel Zeit damit, über die Probleme nachzudenken und nach ihren Ursachen zu forschen. Das ist scheinbar logisch: Wenn wir wissen, woher ein Problem kommt, meinen wir auch den Weg zur Lösung zu kennen. Das funktioniert manchmal, aber meistens geht diese Rechnung nicht auf, vor allem, wenn es sich um komplexe menschliche Probleme handelt. Wenn Sie wissen, dass Ihr Wagen nicht anspringt, weil die Batterie leer ist, dann wissen Sie auch, was zu tun ist. Aber: Wenn Sie herausgefunden haben, dass Ihre Angst vor Prüfungssituationen mit Ihrem überstrengen Vater zusammenhängt, wissen Sie dann auch, wie Sie Ihre Angst loswerden können?



„WENN NICHT BALD EINE WEICHE KOMMT, SIND NIR VERLOREN.“

Viel über Probleme nachzudenken, bringt noch andere Nachteile mit sich: Wer sich intensiv mit seinen Problemen beschäftigt, gar zum Grübeln neigt, bindet seine Kraft in der Vergangenheit und, wie es der Indianer in der kleinen Geschichte beschreibt, verstärkt die Probleme eher. Wir sprachen im letzten Kapitel von »Problemtrance«. Man ist so von seinen Problemen gefangen, dass wir naheliegende Lösungen übersehen – wie die beiden auf dem Gleis. Dadurch werden Probleme übermächtig und wir fühlen uns in der Folge oft ausgeliefert. Das wusste schon Georg Neumark 1641, als er ein (heute sehr verbreitetes) Kirchenlied dichtete: »Was helfen uns die schweren Sorgen, was hilft uns unser Weh und Ach? Was hilft es, dass wir alle Morgen beseufzen unser Ungemach? Wir machen unser Kreuz und Leid nur größer durch die Traurigkeit.« Und dann empfiehlt er: »Man halte nur ein wenig stille und sei doch in sich selbst vergnügt ...« (aus dem Kirchenlied »Wer nur den lieben Gott lässt walten«).

Dieses Wissen bewegt systemische Therapeuten dazu, mit ihren Klienten mehr über mögliche Lösungen statt allzu viel über belastende Probleme zu sprechen. Und die Ergebnisse sind oft ermutigend und verblüffend.

Ein junges Elternpaar kommt mit seinem neunjährigen Sohn in die Beratung. Er hat starke Ängste entwickelt, weicht der Mutter nicht von der Seite und reagiert panisch, wenn sie für einen Einkauf aus dem Haus geht. Alles, was die Eltern versuchen, um dieses Problem zu lösen, zeigte scheinbar keine Wirkung. Der Vater reagiert genervt und abwertend, die Mutter gestresst und hochgradig besorgt. Im Gespräch frage ich nach dem Kontext und der Entstehungsgeschichte, um die Angstreaktionen besser verstehen zu können. Es wird deutlich, dass die Familie in den letzten Jahren viele Umbrüche zu bewältigen hatte und dass zwei Situationen, in denen die Eltern das Kind überraschend allein lassen mussten, den Jungen sehr verstört haben. Das ermöglicht eine erste Intervention, nämlich die Ängste als normale, kindgerechte Reaktion auf die Belastungen zu benennen. Dieses Reframing (wir haben es im Kapitel 3.4 beschrieben) erleichtert spürbar, denn es beschreibt die Reaktion des Kindes als normal und nicht als krankhaft oder gestört. Danach verwende ich viel Zeit darauf, welche Ausnahmen es gibt und gab, in denen der Sohn das Alleinsein oder andere ängstigende Situationen gut bewältigt hat. Das verändert die Stimmung vollkommen: Der Mutter wird klar, dass ihr Sohn in einigen Situationen immer wieder gute Ansätze zeigt und über viele Fähigkeiten verfügt, das hatte sie durch Stress und Sorge völlig aus den Augen verloren. Damit sind wichtige Ressourcen herausgearbeitet. Der Streit der Eltern, wer an dem Problem schuld ist, tritt in den Hintergrund. Die weiteren Fragen beleuchten die Veränderungswünsche der Familie: Wie wäre es, wenn es gut wäre? Wie könnten kleine Schritte in diese Richtung aussehen? Der Sohn arbeitet hier ganz aktiv mit, auch er möchte seine Angst loswerden. So wird die Familie auf Lösungen gelenkt und eingeladen, sich mehr mit den Bewältigungsmöglichkeiten als mit den Problemen zu beschäftigen. Es ist fast spürbar, wie die Hoffnung im Gespräch wächst. Die Familie ist mit Scham, Schuldvorwürfen und Hilflosigkeit gekommen, sie gehen mit Zuversicht und ersten Ideen, wie sie an der schrittweisen Bewältigung des Problems arbeiten können.

Eine lösungsorientierte Herangehensweise nutzt beileibe nicht nur in Therapie und Beratung, sondern hat tiefgreifende Relevanz für sehr

viele Lebensbereiche. Bei Konflikten und Problemen in der Schule, im Beruf, in Unternehmen und in Nachbarschaften zeigt sich immer wieder die Überlegenheit einer Lösungsorientierung im Vergleich zu problemverhafteter Suche nach Ursachen und Schuldigen. Denn das Verstehen des Problems bringt einen nicht unbedingt der Lösung näher: Wenn man ein Schloss öffnen muss, reicht es manchmal, den passenden Schlüssel zu finden. Hat man ihn, braucht man den Mechanismus des Schlosses nicht zu verstehen.

Lösungsorientierung geht dabei von einem optimistischen Menschenbild aus. Dabei interessiert uns weniger, ob dieses Menschenbild in allen Situationen wahr und richtig ist. Wir finden es nützlich, um mit Menschen in Problemsituationen gute Lösungswege zu erarbeiten. Das zeigt die Forschung zu Wirkfaktoren in Therapie und Beratung ganz deutlich und dies wird auch von der Neurobiologie eindrucksvoll bestätigt. Dazu später mehr (siehe Kapitel 3.7 und 5.1).

Systemische Berater lassen sich von folgenden Grundannahmen leiten:

- Jede Beschreibung eines Problems enthält schon eine Lösung. Wir können kein Problem benennen, ohne innerlich zu wissen, wie es anders, besser sein könnte.
- Jeder Mensch trägt viele Ressourcen und Fähigkeiten in sich, die er zur Lösung seiner Probleme braucht und mit denen er sein Leben mit Sinn erfüllen kann.
- Probleme können entstehen und sich verschärfen, wenn Menschen ihre Ressourcen aus den Augen verlieren. Das geschieht fast immer, wenn wir unsere Aufmerksamkeit ausschließlich auf das Schwierige und Belastende richten.
- Kein Problem tritt immer auf. Wir müssen herausfinden, unter welchen Umständen ein Problem nicht auftritt. In diesen Ausnahmen liegt der Keim der Lösung.
- Veränderung geschieht leichter, wenn Menschen sich als kompetent und erfolgreich erleben. Dazu ist es wichtig, den Blick auf das Mögliche und Veränderbare zu richten und kleine Erfolg versprechende Schritte zu planen.
- Der Erfolg führt zur Motivation, auch Schwierigeres anzupacken. Deshalb müssen auch kleine Erfolge wahrgenommen, gewürdigt

und gefeiert werden. Das ist besonders wichtig und wird häufig vergessen.

Systemische Beraterinnen treten daher nicht als Experten auf, die die Lösung bereits kennen. Sie lenken die Sicht aber stark in die Richtung von Lösungen und weg von Problemen. So helfen sie ihren Klienten, eigene Lösungen zu entwickeln. Nicht die Abhängigkeit von klugen Experten ist das Ziel, sondern gesteigerter Mut, Selbstwert und die Fähigkeit, Probleme anzupacken. Dies geschieht durch geschickte Fragen, die zum Nachdenken anregen, aber auch durch Rollenspiele und Übungen.

Welche Fragen sind dabei besonders nützlich, Menschen aus der Problemtrance in Lösungsräume zu führen? Zum einen fragen Berater nach Veränderungen des Problems schon vor Beginn der Beratung. Professionelle Helfer aufzusuchen fällt niemandem leicht. Häufig stärkt die Entscheidung, eine Beratung anzugehen, die eigene Entschlossenheit, das Problem anzupacken. In der Folge verändern die Menschen ihr Verhalten unmerklich und entwickeln schon selbst kleine Lösungsansätze, die sie aber nicht bewusst wahrnehmen. Die konkrete Frage danach ermöglicht oft verblüffende Erkenntnisse.

Ganz zentral sind die Fragen nach den Ausnahmen. Kein Problem ist ständig da oder immer gleich stark. Wenn wir erfahren, in welchen Situationen der »faule Paul« ganz ausdauernd an einer Aufgabe sitzen kann und sich konzentriert, erhalten wir wertvolle Informationen, die uns helfen, gute Lösungswege zu finden. Häufig sind die Antworten für unsere Klienten selbst verblüffend, denn sie hatten nicht im Blick, dass es auch problemfreie oder problemarme Zeiten gab.

Eine Führungskraft berichtet im Coaching, dass sie für ein neues Projekt im Team heftige Kritik, ja erbitterten Widerstand geerntet hat. Dies geschehe in letzter Zeit recht häufig. Auf genaue Nachfrage wird deutlich, dass die Kritik von drei exponierten Wortführern vorgebracht wurde, dass fünf Mitarbeiter sich indifferent oder abwartend verhielten, vier weitere (im Team vorsichtig, im persönlichen Gespräch deutlich) Zustimmung geäußert hatten. Auch

die Wortführer verhielten sich in anderen Projekten bis auf einen durchaus kooperativ und arbeiteten engagiert mit. Durch diese Betrachtung rückten neue Lösungsmöglichkeiten ins Blickfeld: Die Führungskraft arbeitete daran, die Unterstützer mehr zu Wort kommen zu lassen, sie konnte gelassener mit der Kritik umgehen und fand heraus, dass ein Kritiker vor allem aus persönlichen Gründen heraus handelte, die anderen durchaus berechnete sachliche Anfragen geäußert hatten. Die nächsten Treffen verliefen weitaus konstruktiver.

Die Klassiker unter den lösungsorientierten Fragen sind die »Wunderfragen«: »Wenn über Nacht ein Wunder passieren würde und das Problem würde wie weggezaubert aus Ihrem Leben verschwinden: Was wäre morgen anders?« Wir laden die Klienten durch diese und ähnliche Fragen zur Vorstellung ein, das Problem sei bewältigt. Denn wir wissen heute, dass allein das intensive Nachdenken über eine Problembewältigung erste Schritte zur Lösung bahnt.

Und jenseits der Fragen spielen viele systemische Berater gern mit ihren Klienten. Dabei wird das Problemverhalten im Rollenspiel nachgestellt. Nach einer Ideensammlung, wie die Problembewältigung oder erste Lösungsschritte aussehen könnten, werden diese Ideen ausprobiert und durchgespielt (z. B. die Hausaufgabensituation oder das Ins-Bett-Bringen, schwierige Gespräche mit Mitarbeitern, die Präsentation im Vorstand). Das konkrete Üben verankert Lösungsideen häufig stärker als ein Gespräch über Lösungen. Und wenn es um Familienprobleme geht: Gerade auch jüngere Kinder sind begeistert dabei, wenn gespielt wird. Sie entwickeln verblüffende Ideen, denn das Spiel ist ihre Sprache.

Die Wunderfrage

Wenn Sie sich zurzeit mit einem Problem herumschlagen, nehmen Sie sich doch eine halbe Stunde Zeit, um über die folgenden Fragen nachzudenken. Sie können das auch zusammen mit einem vertrauten Menschen durchspielen, der allerdings keine guten Ratschläge geben, sondern einfach nur zuhören und nachfragen sollte.

Angenommen, heute Nacht geschähe ein Wunder und das Problem wäre verschwunden!

- Woran würden Sie nach dem Aufwachen als Erstes merken, dass das Problem weg ist? Ganz konkret?
- Was würden Sie am Morgen danach als Erstes tun? Was dann?
- Wer würde als Erster bemerken, dass das Problem weg ist? Wer dann?
- Was würden Sie am meisten vermissen in Ihrem Leben, wenn das Problem plötzlich weg wäre?
- Wenn Sie einen Großteil der Probleme bewältigt haben, wie sähe dann Ihr Leben aus, was würden Sie anders machen als heute?
- Woran würden die anderen eine Behebung/Verbesserung des Problems festmachen?
- Wer würde am meisten überrascht sein?
- Wer würde stark, wer schwach und wer gar nicht darauf reagieren, wenn es weg wäre? Wie stark würde jeder reagieren? Können Sie das auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen? (je höher der Wert, desto größer die Stärke der Reaktion)

3.7 Liebe, Neugier, Spiel: Neurobiologie des Lernens

Wir lernen immer – es kommt nur drauf an, was und wie. Das menschliche Gehirn verändert sich bis ins hohe Alter. Mit jeder Erfahrung, jeder Lernsituation bilden sich neue Strukturen im Gehirn. Verbindungen und Verschaltungen zwischen den Nervenzellen werden verstärkt oder entstehen neu. In einigen Gehirnteilen werden sogar laufend neue Nervenzellen produziert und in die neuronalen Netzwerke eingebaut. Auch jetzt gerade, während Sie diese Zeilen lesen, verändern sich die Nervenverschaltungen unter Ihrer Schädeldecke. Das Gehirn verhält sich dabei wie ein Muskel: Die Verbindungen, die wir häufig benutzen, werden stärker, diejenigen, die wir nicht benutzen, verkümmern. Dieses Phänomen wurde als Neuroplastizität (= die Veränderbarkeit der Neuronen/Nervenzellen) bezeichnet. Bis vor einigen Jahrzehnten galt das als völlig ausgeschlossen. Interessanterweise lagen erste wissenschaft-

liche Belege dazu schon in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts vor. Auch Wissenschaftler können verbohrt sein: Die herrschende Lehrmeinung, dass das Gehirn nach seiner Reifung unverändert bleibt, Nervenzellen bestenfalls absterben, war zu dominant. Das gilt heute als völlig überholt.

Unser Gehirn können wir uns als Straßennetz vorstellen, in dem es von Baustellen nur so wimmelt. Es befindet sich lebenslang in einem fortdauernden Prozess des Umbaus. Die Um- und Aufbauprozesse sind abhängig von den Erfahrungen, die meine Umwelt und ich meinem Gehirn zukommen lassen. Das bedeutet auch, dass wir durch die Art der Erfahrungen, die wir machen, durch unsere Gedanken, Worte und Taten mitverantwortlich sind für die Bildungsprozesse in unserem Hirn – genau so, wie es die kleine Geschichte zu Beginn des vorigen Kapitels vom Indianer und seinem Enkel beschreibt.

Diese Strukturveränderungen im Gehirn passieren immer, egal um welche Erfahrungen es sich handelt, positive oder negative. Das Wissen darüber ist eigentlich uralte, ein Absatz aus dem Talmud bringt es prägnant und poetisch auf den Punkt. »Achte auf deine Gedanken, denn deine Gedanken werden zu Worten. Achte auf deine Worte, denn deine Worte werden zu Taten. Achte auf deine Taten, denn deine Taten werden zu Gewohnheiten. Achte auf deine Gewohnheiten, denn deine Gewohnheiten werden zum Schicksal.«

Ein Beispiel: Wenn ich denke, dass die Welt schlecht ist und niemand an echten Beziehungen (schon gar nicht mit mir) interessiert ist, werde ich immer mehr das wahrnehmen, was meine Sicht bestätigt. Auch die entsprechenden Gefühlszustände werde ich dann hirnhypophysologisch gleich mittrainieren. Je häufiger ich diese Gedanken denke und die entsprechenden Gefühle da sind, desto mehr wird sich das in meinen neuronalen Karten »einbrennen«. Dadurch erhöht sich die Auftretenswahrscheinlichkeit solcher Gedanken und Gefühle, weil die dafür zuständigen Nervenverbindungen ausgebaut werden. Schon bei geringsten Frustrationen wird das ganze Programm abgerufen. Folge: Ich werde mich misstrauisch von anderen zurückziehen. Das verringert die Möglichkeit, korrigierende Erfahrungen zu machen. Meine Umwelt werde ich mit meinen negativen Gefühlen und Weisheiten beglücken. Folge: Sie werden mich

als mürrischen Menschen erleben und viele werden sich von mir zurückziehen. Das wird wiederum mein Bild von der Welt bestätigen. Wenn diese Kreisläufe sich oft genug wiederholt haben, sind sie gut in den Gehirnbahnungen und in den Organisationsmustern meiner Umwelt, meines sozialen Systems verankert. Was ich gedacht habe, ist mein Schicksal geworden.

Anders herum funktioniert es auch. Wenn ich in meinem Leben die positiven Seiten sehe und freundlich auf andere zugehe, erhöht das die Wahrscheinlichkeit freundlicher Reaktionen und schöner Erfahrungen. Eine optimistische Lebenseinstellung und Ausstrahlung verankert sich in meinen Gehirnwindungen.

Und nun die gute Botschaft: Wir können umlernen, in jedem Alter! Dazu müssen wir uns aber damit beschäftigen, wann und wie wir am besten lernen. Und das heißt, einige überholte Ideen über Bord zu werfen.

Damit kommen wir zur wichtigen Frage: Unter welchen Bedingungen lernen und entwickeln wir uns also besonders gut? Hier einige Antworten.

Liebe – wir lernen, wenn wir in guten Beziehungen gehalten sind. Wir alle tragen uralte Verhaltensprogramme in uns, die sich im Verlaufe der Evolution entwickelt haben, weil sie unseren Vorfahren deutliche Überlebensvorteile geboten haben. Einige dieser Programme sind für das Lernen zuständig und sie sind so gestrickt, dass wir immer dann besonders intensiv lernen, wenn Gefühle im Spiel sind. Der bekannte Neurobiologe Gerald Hüther drückt dies in seinen Vorträgen sinngemäß so aus: »Was nicht durch den Bauch geht, bleibt im Kopf nicht hängen.« Ähnlich formuliert es der Nobelpreisträger Eric Kandel in einem Interview: »Die Einspeicherung in das Langzeitgedächtnis geschieht dann besonders gut, wenn die Inhalte wichtig sind, wenn sie emotional geladen sind und wenn sie oft wiederholt werden.«

Einer der stärksten dieser Gefühlszustände ist Liebe und die Bindung zwischen den Menschen. Wir haben im Kapitel 3.1 schon einige dazu gesagt. Warum führt es nun zu verstärktem Lernen, wenn wir uns geliebt fühlen? Alle Tiere, die in Gemeinschaften leben und die besonders anpassungsfähig bezüglich wechselnder Umweltbedingungen sind, müssen eine Lernzeit absolvieren. In dieser Zeit eignen



sie sich von den Älteren/Eltern überlebensnotwendige Fähigkeiten an. Das geschieht am besten in einer sicheren Bindung und unter liebevoller Fürsorge: Wir wissen heute, dass sich eine solche Beziehung bis in die Ebene der Zellen und Gene auswirkt und bleibende Spuren hinterlässt. So entwickeln Ratten, die von ihren Müttern ausgiebig geleckt und umsorgt wurden, eine größere Stressresistenz. Das zeigt sich an Veränderungen in den Zellstrukturen und der DNA der Tiere. (Auch hier gilt wieder der Umkehrschluss: Unsere Gene beeinflussen unser Verhalten und genauso beeinflussen Umwelterfahrungen

unsere genetischen Strukturen.) Und die Tiere, die weniger Stress haben, lernen besser und schneller.

Harmonische Beziehungen, ein gutes Gespräch oder körperliche Berührung senken die Ausschüttung von Stresshormonen. Unser Gehirn funktioniert besser, wenn wir uns wertgeschätzt und gehalten fühlen. Unsere Problemlösefähigkeiten und unsere Kreativität, Motivation und Ausdauer steigen. Heute können wir mit den neueren Untersuchungsmethoden der Neurobiologie erkennen und verstehen, dass erfahrene Liebe, Wertschätzung und Gehaltenwerden zu Veränderungen im Aufbau und im Funktionieren des Gehirns führt.

Deshalb legen systemische Beraterinnen so viel Wert auf den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu ihren Klienten. Auf Probleme zuzugehen, Überholtes über Bord zu werfen, Neues auszuprobieren – das gelingt am besten in der Sicherheit einer guten Beziehung.

Im Erstgespräch mit einem jungen Mann, der, wie er selbst sagt, »ziemlich viel Mist gebaut« hat, zähle ich gegen Ende die Stärken auf, die ich bei ihm und in seinen Schilderungen entdeckt habe. Er wehrt das beharrlich als Psychogequatsche ab, ich bleibe ebenso beharrlich dabei und sehe in seinem Gesicht neben der Skepsis immer wieder das Aufblitzen von neugierig-freudigen Regungen. Sie kommen und gehen schnell und bleiben doch von Mal zu Mal etwas länger. Er kauft es mir nur mühsam ab, was ich sage, und doch schein ich den Samen einer Hoffnung gesät zu haben, dass er nicht nur ein »Haufen Mist« ist, sondern dass Wertvolles in ihm steckt.

Neugier – wir lernen, wenn wir uns wundern. Dopamin, ein wichtiger Stoff im Gehirn, wird unter anderem dann verstärkt ausgeschüttet, wenn wir auf Neues und Überraschendes stoßen. In der Folge werden körpereigene Endorphine (unsere »Wohlfühlhormone«) freigesetzt. Die erhöhte Dopaminkonzentration sorgt aber auch dafür, dass Erfahrungen schneller abgespeichert werden, indem vermehrt Nervenverbindungen in und zwischen den beteiligten Regionen aufgebaut werden. Die Lernbereitschaft des Gehirns wird hochgefahren, unsere Stimmung auch. Ein in der Evolution ent-

standenes inneres Programm scheint uns in solchen Situationen zuzuraunen: »Das ist jetzt wichtig und wertvoll, was gerade abläuft, das sollten wir uns gut merken.« Und: Lernen ist von Natur aus mit positiven Gefühlen, Lustgewinn gekoppelt (wenn es sich nicht um angstbesetztes Vermeidungslernen handelt). Warum hat sich das in der Evolution so herausgebildet? Es hilft den Tieren zu überleben. Neugierige und lernbereite Tiere haben einen Überlebensvorteil. Sie finden bessere Futterstellen, Nistgelegenheiten sowie Schutzräume als ihre desinteressierten Artgenossen und – sie erinnern sich besser daran.

Diese Befunde bestätigen eindrucksvoll, was viele systemische und familientherapeutische Pioniere immer wieder betont haben: Menschen verändern sich dann am besten, wenn sie sich als kompetent erleben und neugierig auf ihre bisher nicht gesehenen Ressourcen und Fähigkeiten werden. Denken wir daran, wie sehr Virginia Satir, eine der Pionierinnen der systemischen Therapie, den Aspekt des Selbstwertes betont hat. (Eines ihrer wichtigsten Bücher trägt den Titel »Selbstwert und Kommunikation«.)



Für den Berater bedeutet das, dazu beizutragen, dass Klienten ihre Fähigkeiten wieder entdecken und neu entwickeln. Es bedarf kleiner Schritte der Veränderung, die Erfolg vermitteln und Zuversicht wecken. Dann sind oft überraschende und schnelle Entwicklungen möglich.

Spiel – wir lernen, wenn wir uns freuen. »Wir haben früher gespielt. Ledig-Rowohlt hatte eine elektrische Eisenbahn im Büro! Wir spielten oft stundenlang damit und dabei fiel uns etwas ein. So war das, als ich Programmchef im Rowohlt-Verlag war. Das war voller Muße, Spielerei und Heiterkeit. Der Mensch ist nur da ganz Mensch, wo er spielt. Sagt Schiller« (Fritz Raddatz in einem Interview mit der Frankfurter Rundschau, 2010).

Freude und Spiel sind ähnlich wie Liebe und Neugier gefühlsmäßige Zustände, die unsere Lernbereitschaft erhöhen. Warum? Im Spiel lernen junge Tiere und junge Menschen soziale Fähigkeiten: Neues ausprobieren, aufeinander eingehen, Kräfte messen, Niederlagen aushalten, Gewinne genießen, ohne die anderen zu vergraulen, gemeinsam etwas zustande bringen etc. Dies brauchen



sie für ihr Überleben in Gemeinschaften, und deshalb ist Spielen, und vor allem das freie Spielen, Balgen, Herumtoben mit anderen, eine immens lernintensive Aktivität. Neben ganz praktischen Fähigkeiten bildet sich im Spiel, wie es der amerikanische Neurobiologe Jaak Panksepp sagt, das »soziale Gehirn«. Panksepp entdeckte zum Beispiel, dass Ratten lachen, wenn sie spielen. Und: Ratten, die viel spielten und lachten, waren intelligenter, hatten bessere Kontakte und wurden von ihren Artgenossen mehr geschätzt.

Wir können davon ausgehen, dass eine therapeutische und pädagogische Arbeit, die mit Humor, Spaß, Lachen und körperlicher Aktivierung verbunden ist, Lernen und Umlernen begünstigt. Eindrucksvoll zeigt dies Carole Gammer, Familientherapeutin in Paris, die mit Familien häufig spielt und dabei auch sehr kleine Kinder einbezieht. Sie lässt Problemsituationen in Rollenspielen darstellen, Lösungen ausprobieren, baut dabei auch Übertreibungen, Absurdes, Freches ein und regt so ganz nebenbei die Menschen an, über sich selbst lachend zu lernen. Neben der Tatsache, dass Kinder so begeistert mitmachen, werden auch bei Erwachsenen wieder Spiel lust und kreative Lösungsfähigkeiten geweckt. Lachen und Aktivität sorgen für größere Nachhaltigkeit des Erarbeiteten und Gelernten. Das Neue wird gemeinsam ausprobiert und die Miteigentümerschaft an der gefundenen Lösung erleichtert die Umsetzung in das Alltagsleben.

Wir lernen, wenn wir üben. Dies gilt neurobiologisch im Wortsinne: Die neuronalen Verbindungen werden ausgebaut, je häufiger ein erfolgreiches Verhalten wiederholt wird. Das gilt leider auch für alles destruktive Verhalten und macht noch einmal deutlich, wie viel Raum das positive Neue in der Veränderungsarbeit haben muss. Wir müssen also für die Wiederholung von positiven neuen Inhalten und positivem neuen Verhalten sorgen. Je öfter wir ein neues Verhalten probieren, desto stärker werden die entsprechenden Gehirnverbindungen ausgebaut, exakt wie bei einem Muskel.

Die vielleicht wichtigste Essenz ist bei all dem das Lernen am eigenen Erfolg. Nichts motiviert so sehr wie der eigene Erfolg. Das stärkt nach vorangegangenen Frustrationen und negativen Gefühlen den eigenen Selbstwert und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten genauso wie die Freude aneinander und die Bindung zwischen den

Menschen. Aus der Zusammenschau neurobiologischer und systemischer Perspektiven folgt, dass wir nachhaltigere Erfolge erzielen, wenn wir positive Gefühle aktivieren und zu Handlung und Aktivität einladen. Neue Lösungen werden dann besonders leicht entstehen, wenn Liebe, Neugier und Spiel im Spiel sind.

Leider gilt diese Logik auch in der anderen Richtung: Je mehr wir uns auf unsere Probleme konzentrieren, uns damit beschäftigen und in sie vertiefen, desto mehr verfestigen wir sie hirnpfysiologisch. Wir bauen die entsprechenden Bahnungen für diese Gedankengänge aus und stärken auch die Bereiche, die für traurige, verzweifelte oder frustrierte Gemütszustände zuständig sind. Wir können diese Zustände trainieren. Viele Therapieansätze vor der systemischen Therapie haben genau dies getan. Wer in einem Loch sitzt, wird nicht soviel Nutzen daraus ziehen, das Loch zu erforschen, um in Zukunft nicht mehr hineinzufallen. Er wird mehr davon haben, oft und wiederholt mit anderen Wegen zu experimentieren.

Die Hinwendung der systemischen Pioniere zu dieser lösungsorientierten Art der Arbeit erfolgte schon sehr früh. Heute zeigen die Ergebnisse der Neurobiologie, warum die Konzentration auf Lösungen hilft, um aus einem »Problemloch« herauszukommen. Naja, ein paar Kenntnisse über das Loch können manchmal auch nicht schaden.

Leid- oder Leitfaden für Veränderung (nach Nossrat Peseschkian)

»Erste Szene: Ich gehe die Straße entlang.
Da ist ein tiefes Loch im Gehsteig.
Ich falle hinein.
Ich bin verloren ... Ich bin ohne Hoffnung.
Es ist nicht meine Schuld.
Es dauert endlos, wieder herauszukommen.

Zweite Szene: Ich gehe dieselbe Straße entlang.
Da ist ein tiefes Loch im Gehsteig.
Ich tue so, als sähe ich es nicht.
Ich falle wieder hinein.

Ich kann nicht glauben, schon wieder am gleichen Ort zu sein.
Aber es ist nicht meine Schuld.
Immer noch dauert es lange, herauszukommen.

Dritte Szene: Ich gehe dieselbe Straße entlang.
Da ist ein tiefes Loch im Gehsteig.
Ich sehe es.
Ich falle immer noch hinein ... aus Gewohnheit.
Meine Augen sind offen.
Ich weiß, wo ich bin.
Es ist meine eigene Schuld.
Ich komme sofort heraus.

Vierte Szene: Ich gehe dieselbe Straße entlang.
Da ist ein tiefes Loch im Gehsteig.
Ich gehe darum herum.

Fünfte Szene: Ich gehe eine andere Straße.«