

HANS RUDI FISCHER
ULRIKE BORST
ARIST VON SCHLIPPE

Was tun?

Fragen und Antworten aus der systemischen Praxis

Ein Kompass für Beratung,
Coaching und Therapie

Fach-
buch 
Klett-Cotta

Hans Rudi Fischer, Ulrike Borst, Arist von Schlippe

Was tun?

Fragen und Antworten aus der systemischen Praxis
Ein Kompass für Beratung, Coaching und Therapie

Mit Beiträgen von Ulrich Clement und Arnold Retzer

Klett-Cotta

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2015 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Umschlag: Roland Sazinger, Stuttgart

Umschlagfoto: fotolia © Olivier Le Moal

Mit Illustrationen von Björn v. Schlippe

Datenkonvertierung: Kösel Media GmbH, Krugzell

Printausgabe: ISBN 978-3-608-94583-6

E-Book: ISBN 978-3-608-10844-6

PDF-E-Book: ISBN 978-3-608-20282-3

Dieses E-Book basiert auf der aktuellen Auflage der Printausgabe.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Inhalt

Vorwort	7
I. Vom Anfangen, vom Unterwegssein und vom Beenden	11
Die Kunst des Anfangens	11
1. Wie anfangen?	13
2. Soll Beratung/Therapie Probleme lösen? Wie Wege beim Gehen entstehen	24
3. Sieht man mit dem Zweiten besser? Wie Co-Therapie/-Beratung gelingen kann	32
4. Wann ist ein Settingwechsel sinnvoll?	38
5. Wann endet eine Therapie, ein Coaching oder eine Beratung?	43
II. Zeit, Erwartungen und Aufträge	53
6. Welche Einladungen nehme ich an?	54
7. Wie mit Erwartungen und Aufträgen umgehen? Vom Umgang mit dem Ungefähren	60
8. Wie mit der Zeit umgehen?	68
III. Therapeutische Haltung	75
9. Was ich weiß, macht mich heiß. Wie viel von sich preisgeben? ...	76
10. Wie kommt das Eigene ins Spiel?	81
11. Wie kann man »echt« und professionell handeln?	89
12. Wie viel Macht der Intuition? Teil I – Die Kannibalenfalle	95
13. Wie viel Macht der Intuition? Teil II – Wie viel Intuition ist nützlich?	102
IV. Möglichkeiten eröffnen: Gesprächsführung und Dokumentation	111
14. Wozu brauchen wir Hypothesen?	112
15. Wie kann ein Gespräch zu einem Spaziergang werden?	120
16. Was ist affektive Rahmung, und wie funktioniert sie? »Jaaa, Schatz ...«	126

17. Wie provozieren?	133
18. Was sollen wir merken? Dokumentation als Medium	138
V. Von Zuneigung und Abneigung	147
19. Wie mit unsympathischen Klienten umgehen?	
Sympathy for the Devil	147
20. Was tun bei Wertekonflikten?	157
21. Was tun, wenn wer sich verliebt?	163
VI. Langeweile, Stagnation und schweisgsame Klienten	171
22. Wie komme ich aus einer Problem-Trance heraus?	173
23. Wie geraten psychosoziale Teams in Stagnation?	178
24. Was tun, wenn der Klient schweigt?	186
25. Wie mit Langeweile umgehen?	
Teil I – Langeweile des Therapeuten	193
26. Wie mit Langeweile umgehen?	
Teil II – Langeweile des Klienten	198
27. Wie finde ich Wege aus der Klemme?	
Ein kleiner »Erste-Hilfe-Kurs«	201
VII. Super-Visionen – Zwischensehen und Drumherum	211
28. Wie hast du's mit den Krankenkassen?	
Die Gretchenfrage im Dreieck zwischen Patient, Therapeut und Krankenkasse	213
29. Wie hältst Du's mit dem Geld?	217
30. Was ist und wie geht systemische Intervision?	
Visionen auf dem Kamel	223
Sachregister	235
Die Autoren	239

Vorwort

Wenn wir in der systemischen Praxis – und das ist ein zentraler Gedanke systemischen Denkens – die Ratsuchenden als selbstverantwortliche und selbstorganisierende Systeme betrachten, seien es psychische, seien es soziale Systeme, dann sehen wir uns in der Regel einer besonderen Komplexität und Unvorhersehbarkeit ausgesetzt: Unsere Gesprächspartner reagieren nur in Grenzen vorhersehbar, meist erweisen sie sich auch als autonom und als von außen nicht steuerbar. Interventionen und Methoden, die zu einem bestimmten Zeitpunkt bei dem einen Gesprächspartner vielleicht gut gepasst haben und uns den Eindruck vermittelten, dass »wir« etwas damit »bewirkt« haben, erweisen sich zu einem anderen Zeitpunkt bei einem anderen Gesprächspartner als »wirkungslos« oder gar als kontraproduktiv.

Es gibt Ansätze, die diese Komplexität möglichst schnell zu reduzieren versuchen. Auf der Basis scheinbar harter Kriterien bieten sie klare Standards, die dann über Manuale abgearbeitet werden. Die verbürgte Aussage eines unserer Kollegen, der an mehreren solcher Manuale als Verfasser beteiligt war, zeigt, dass das zentrale Momentum therapeutischen und beraterischen Handelns damit nicht beseitigt werden kann: Unsicherheit. Techniken und Werkzeuge helfen manchmal (der Beraterin, dem Therapeuten), weil sie die Illusion vermitteln, das Richtige zu wissen. Doch, so sagte der Kollege selbst: »Bei mir ist noch nie ein Fall genau nach Manual verlaufen! Man kommt nicht umhin zu improvisieren!« Es wäre auch ein Wunder, wenn es anders wäre. Offenbar findet man sich als Praktiker schnell und öfter, als einem lieb ist, in Situationen wieder, in denen man zunächst ratlos ist.

Diese prinzipielle Unsicherheit lässt sich nicht einfach »wegrationalisieren«. Tja, was nun?

Diese Frage war der Ausgangspunkt für eine langjährige Serie von Beiträgen – »Feldpost. Praxis unterm Mikroskop« – in der Zeitschrift »Familiendynamik«, die sich jeweils mit genau solchen Fragen befassten: »Was tun?« Dabei sind wir von konkreten Fragen ausgegangen, die sich in Situationen stellen, die nicht »nach Lehrbuch« verlaufen, ja, für die gar keine Lehrbuchkapitel vorliegen. Und wir wollten der Versuchung widerstehen, Texte für »Tooligans«, für »Werkzeugverliebte« zu schreiben, also derartige Situationen durch das Vorschlagen klarer Regeln und Anweisungen zu lösen. Vielmehr ging es uns darum, die Dimensionen solcher Situationen auszuloten und die Möglichkeitsräume, die sich in ihnen bieten oder die man an ihnen eröffnen kann, zu diskutieren und pragmatisch zu nutzen. Es scheint zwar etwas paradox, dass wir uns zugleich entschieden haben, jeden Text dann mit einem »Werkzeugkasten« zu beenden. Aber am Ende jeder Reflexion, jedes Probehandelns steht letztlich eine Handlung. Wenn unsere Intention und ihre praktische Umsetzung inkonsistent wären, dann müssten wir Sie leider damit konfrontieren – vielleicht ist dieses Buch ja doch etwas für »Tooligans«?

Im Laufe der Zeit ist eine Vielzahl von Beiträgen entstanden, auf die wir sehr positive Rückmeldungen bekamen, so dass wir uns entschieden haben, die aus unserer Sicht interessantesten Aufsätze zu einem Buch zusammenzustellen. Einige dieser Texte entstammen Ausgaben der »Familiendynamik«, bei der die ehemaligen Mitherausgeber, Ulrich Clement und Arnold Retzer, Mitautoren waren. Wir bedanken uns bei den ehemaligen Kollegen für deren freundliche Genehmigung, auch ihre Texte hier aufzunehmen zu dürfen. Außerdem haben wir uns noch bei Johanna Dunkel und Lou Schwender zu bedanken, die uns bei der redaktionellen Überarbeitung der Texte und der Konzeption der »Werkzeugkästen« sehr unterstützten, bei Thomas Kleffner und Heinz Beyer vom Verlag Klett-Cotta für die freundliche Förderung des Projekts und schließlich bei Björn v. Schlippe, der zu jedem der sieben größeren Kapitel, in die wir dieses Buch unterteilten, einen kongenialen Cartoon beisteuerte – mit Lou Schwender als Tochter des einen und Björn v. Schlippe als Bruder des anderen Autors bzw. Herausgebers wurde dieses Buch auch ein wenig zu einem »Familienunternehmen«.

Wir wünschen Ihnen im Umgang mit den vielen (hoffentlich) anregenden Ideen, die wir für herausfordernde Situationen systemischer Praxis zusammengetragen haben, interessante Impulse, Spaß und praktischen Nutzen.

Heidelberg, Konstanz, Osnabrück
im März 2015

Hans Rudi Fischer, Ulrike Borst, Arist von Schlippe



I. Vom Anfangen, vom Unterwegssein und vom Beenden

*Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will,
für den ist kein Wind ein guter.*
Seneca

Wähle dir einen Reisebegleiter und dann erst den Weg.
Arabisches Sprichwort¹

DIE KUNST DES ANFANGENS

»Aller Anfang ist schwer«, sagt der Volksmund. Wie verhält es sich mit dem Anfang einer Therapie bzw. Beratung? Wie beginnt man ein Coaching? Natürlich mit Worten, oder allgemeiner, mit Zeichen, ließe sich antworten. Weil Worte eben auch Taten sind, ist das Problem des Anfangs eines des *Anfangens*, des *Beginnens*. Ein Anfang ist also nicht einfach da, sondern er muss aktiv *gemacht* werden. Mit einer Therapie oder Beratung beginnt ein Prozess *innerhalb* einer gewissen Zeit, der initiiert und markiert werden muss, damit er zum produktiven Rahmen sinnvollen Geschehens werden kann. Weil Fragen die Seele des Denkens und der systemischen Methode sind, fragen wir am Anfang natürlich nach dem Anfang und danach, *wie* ein solcher Prozess begonnen werden sollte, damit er Aussicht auf Erfolg verspricht. Es braucht dazu weder faulen Zauber noch Hexerei, sondern einfache und klare methodische Grundregeln, die wir in diesem Buch formulieren, ohne deren theoretische und methodologische Basis aus den Augen zu verlieren. Die erste Warnung, die wir hier aussprechen müssen, ist:

Dieses Buch ist nichts für Tooligans!

Bekanntermaßen bevorzugen Systemiker (Kybernetiker) Schifffahrtmetaphern. Mit der Kybernetik, der Steuermannskunst, lässt uns Heraklit, der Philosoph des Wandels,

¹ Dieses und die folgenden arabischen Sprichwörter sind entnommen aus: Birgitt Krohn. Zitate von A–Z und Sprichwörter aus aller Welt. Verfügbar unter: <http://www.bk-luebeck.eu> [letzter Zugriff am 13. 2. 2015].

grüßen. Die Grundfragen, *wohin* die Reise gehen und *wozu* das Schiff dienen soll – ganz gleich ob es »Therapie«, »Coaching« oder »Beratung« genannt wird –, sind meist ebenso wenig klar wie der Weg zum gesuchten Ziel. Oft müssen wir in See stechen, ohne das genaue Ziel zu kennen. Wer ist mit an Bord, wer soll wie steuern, mit welchen Winden (Ressourcen), mit welchen Untiefen und stürmischen Ambivalenzen ist unterwegs zu rechnen, usw.? Dabei ist es für den Coach oder die Therapeutin ebenso wichtig an die Wünsche, Hoffnungen und Sehnsüchte anzukoppeln, die die Passagiere mit dem Reiseziel verbinden, wie mit den Ängsten beim Verlassen des sicheren Hafens des Vertrauten zu rechnen.

Es geht zunächst um beraterische Methodik, um das *Was* und *wie* es *wann* gesagt werden sollte, damit ein imaginärer Möglichkeitsraum erzeugt werden kann, in dem Klienten ihre Lösungen suchen und erkunden können und eine tragfähige Beziehung zwischen Klienten und Beratern zustande kommt (Frage 1).

Wer sucht, der findet?

»Probleme« gelten als »Eintrittskarten« in ein Coaching oder eine Therapie; ist es deren Aufgabe Probleme zu lösen oder Lösungen zu finden, wie man einen verlorenen Schlüssel findet? Weil es weder Probleme noch Lösungen *an sich* gibt, sondern nur *für jemanden*, der eine Diskrepanz erlebt zwischen dem, *wie* etwas ist und dem, *wie* es sein sollte, müssen »Lösungen« durch die Beteiligten selbst kreiert werden.

Die Suche nach der Lösung des »Problems« ist paradox, weil es die Suche nach etwas ist, das man (noch) nicht kennt, und man daher gar nicht wissen kann, wann man es gefunden hat. Was heißt das für Therapie und Beratung, wo es um Lösungsfindung geht? Wie ist ein Weg zu gehen, der noch nicht vorhanden ist (Frage 2)? Sieht man mit dem Zweiten besser?

Unterwegs kann sich das Reiseziel als Utopie erweisen, es kann sich verändern, es können Passagiere hinzukommen oder von Bord gehen, es kann fraglich werden, ob ein Personalwechsel an Bord sinnvoll ist oder ob man zu zweit auf der Brücke (Co-Therapie/-Beratung) einen besseren Job für die Passagiere machen kann. Mit den Vor- und den Nachteilen einer Co-Therapie/-Beratung und dem, was beide im Auge behalten müssen, wollen sie während der Fahrt gut kooperieren, befasst sich Frage 3.

Sie wünschen – wir spielen?

Manches Mal möchten Klienten weitere Personen mit an Bord nehmen oder es stellt sich aus beraterischer Sicht die Frage, ob der Personenkreis, der an der Beratung/

Therapie teilnimmt, verändert werden soll. Mit den Implikationen der Frage, wann ein solcher Settingwechsel sinnvoll ist, was er methodisch bedeutet, wie und wann er eingefädelt werden sollte, beschäftigt sich die 4. Frage.

Was für den Anfang gilt – dass er nicht »natürlich« ist, sondern eine Kunst, also erzeugt, gemacht werden muss –, gilt auch für das Ende eines Beratungs- oder Therapieprozesses. Das Beenden einer professionellen Beziehung ist Resultat eines Entscheidungsprozesses. Dabei muss das Beenden nicht notwendigerweise einvernehmlich geschehen. Gewählte Beziehungen sind einseitig kündbar, sowohl vom Klienten wie von Therapeuten oder Coaches. Wie dabei vorzugehen, was zu berücksichtigen ist und welche Fallstricke es geben kann, davon handelt die letzte Frage dieses Kapitels. Fangen wir also ordentlich von vorne an und fragen danach.

1. Wie anfangen?

Am Anfang war das Wort.
Johannes-Evangelium

Am Anfang war die Tat.
J. W. Goethe, Faust I

Worte sind Taten.
J. L. Austin

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, heißt es bei Hermann Hesse. Was ist der Zauber des Anfangs bei einer Therapie, bei einem Coaching? *Wie* sollen wir eine Therapie beginnen? Unsere Frage fokussiert auf den Anfang des Erstgesprächs, die erste *Face-to-face*-Begegnung zwischen Klient(en) und Therapeut, Coach oder Beraterin. Wie sollte die Beziehung zu unseren Klienten gestaltet werden? Wie wird welches Beziehungsangebot von Seiten des Therapeuten gemacht? Die Mittel, auf die wir unser Hauptaugenmerk hier richten, sind sprachlicher Natur: Welche Fragen, welche Informationen, welche Definitionen gehören an den Anfang des Erstgesprächs? Anders formuliert: Wie sollte Sprache benutzt werden, damit ein Rahmen geschaffen wird, in dem die inhaltlichen Ziele der Klienten bearbeitbar sind und die Prozessziele des Therapeuten erreicht werden können?

Wir wollen unsere Ausgangsfrage in zwei Fragen differenzieren: 1. *Wie* sollte

das erste Gespräch *definiert* werden? Das betrifft die Zielsetzung des Therapeuten für das Erstgespräch ebenso wie die Anliegen der Klienten. 2. *Wie* sollte das Gespräch geführt werden, damit die therapeutischen Aufgaben und Ziele erreicht werden? Das betrifft die therapeutische Methodik.

Die erste Frage lässt sich differenzieren in

- a) Wie ist das Erstgespräch im Unterschied zu weiteren Gesprächen zu definieren, damit die Ziele erreicht werden können?
- b) Worauf hat die Therapeutin zu achten, worauf sollte sie ihre Aufmerksamkeit richten?

Die zweite Frage, zur therapeutischen Methodik: *Was* (Inhalt) sollte *wie* (Form) gesagt werden? (Beziehungsgestaltung)

- a) Wie sollte das Gespräch begonnen bzw. geführt werden? Damit sind die formalen Gestaltungsinstrumente des Gesprächs und damit auch das Beziehungsangebot durch den Therapeuten gemeint.
- b) Was sollte gesagt werden? Damit sind die inhaltlichen Gestaltungsinstrumente gemeint: Welche Formulierungen, welche Redewendungen sind am Anfang einer Therapie hilfreich?

Ad 1a) Definition: Abklärungs- bzw. Orientierungsgespräch

Therapie/Coaching/Beratung sind *Mittel* zum Zweck, und dieser ist anfangs zunächst unklar. Solange der Zweck (i. S. von Ziel) unklar ist, kann auch nicht beurteilt werden, ob Therapie, Coaching oder Beratung das richtige Mittel zu diesem Zweck ist. Die Angemessenheit eines Mittels lässt sich nur beurteilen, wenn wir den Zweck kennen. Daher muss sich der Therapeut die Frage stellen: Wozu Therapie? Des Weiteren sollte bestimmt werden, welche *Art* der Therapie bzw. der Beratung, welches Vorgehen, welche Intervalle sie als geeignete Mittel zur Erreichung ihrer Ziele betrachten.

Im ersten Gespräch wird daher versucht, jenes *Wozu Therapie bzw. wozu Coaching?* in den Augen der Klienten zu klären, weil diese meist noch gar nicht genau wissen, was sie wollen. Das soll die Auftragsklärung leisten, um herauszufinden, ob Therapie – und die Art von Therapie, die die Therapeutin praktiziert – überhaupt ein erfolgsversprechendes Mittel ist. Andernfalls ist die Fragestellung so zu modifizieren, dass sie durch eine Therapie beantwortbar ist. Das erste Gespräch sollte daher noch nicht als »Therapie« oder »Beratung« definiert werden, sondern den Klienten gegenüber als *Abklärungsgespräch* oder