

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 Dunkl 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) Schifffahrtsmetaphern. 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 erfolversprechendes 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

als *Orientierungsgespräch* bezeichnet werden, mit dem Ziel, herauszufinden, ob »Therapie« überhaupt einen Sinn ergibt, was »Therapie«, bzw. »Beratung« (neuer: »Coaching«) für die Klienten bedeutet (im Mehrpersonen-Setting besonders wichtig, weil es da häufig unterschiedliche Auffassungen gibt, was »Therapie« bedeutet: Schuldzuschreibung, Krankheit, Trennung u. a.), in welchem Setting das vorgebrachte »Problem« therapeutisch bearbeitet werden sollte etc.

Wird das Erstgespräch so definiert, dann steht frühestens am Ende dieses Gespräches, vielleicht auch erst beim »zweiten Erstgespräch« fest, ob es ein Therapieangebot gibt. Die Klienten können nun entscheiden, ob sie dieses Angebot annehmen und sich an der Erfindung bzw. Gestaltung der geeigneten therapeutischen Methode beteiligen, wobei der Therapeut dann zum Begleiter des Suchprozesses seiner Klienten werden kann. Therapeutische Aufgaben und Ziele dieses Abklärungsgespräches sind:

Ankoppeln: Beziehung zum Klienten(-System) herstellen.

Ortskundig machen im Klientensystem: Wie ist die Sprache, was sind die Kommunikations- bzw. Interaktionsmuster u. Ä.

Das Hauptziel dieses Gespräches besteht in dem Herausarbeiten einer plastischen Zieldefinition durch die Klienten, die der angestrebten Therapie Sinn gibt. Sinn ist, wie Nützlichkeit, eine subjektive Bezugsgröße und muss vom Klienten der Therapie und der Methodik zugeschrieben werden. Das können Klienten erst, wenn sie sich orientiert haben, also am Ende des Erstgespräches.

Ad 1b) Zauber des Anfangs

Der Zauber des therapeutischen Anfangs liegt darin, dass wir noch (fast) kein Wissen, keine Hypothesen, kein Bild über das Klientensystem haben. Wir verstehen die Klienten (noch) nicht, wir haben (noch) keine Erklärung, die unser Denken, unsere Aufmerksamkeit zur Ruhe bringt. Gerade diese »Naivität« des Therapeuten, dieses Defizit an Wissen und Erklärungen ist die große Ressource des Anfangs einer Therapie, an dem noch alles möglich scheint, sie macht ihren Zauber aus. Wir können noch neu-gierig, noch wiss-begierig sein, weil unsere Wahrnehmung noch nicht so hypothesengeleitet und penetrant nach Konsonanz sucht, wie sie es tut, wenn wir zu *wissen glauben*. Daher

sind wir noch »wach«, unsere Sinne sind frisch, unsere Aufmerksamkeit hoch. Analoges gilt für die Klienten, uns und der Therapie bzw. dem Coaching gegenüber, und diese Neugier, die ja auch mentale Beweglichkeit und Bereitschaft darstellt, sich auf Neues einzulassen, sollte nicht durch allzu schnelle Festlegungen des Therapeuten beruhigt werden. Worauf sollte der Therapeut (oder Coach) am Anfang seine Aufmerksamkeit richten? Da in den ersten Minuten eines Gesprächs oft die entscheidenden Weichen des Gesprächsverlaufes gestellt werden, ist es wichtig, auf die gezeigten Muster zu achten: Wer setzt sich wohin (Mehrpersonen-Setting)? Wer spricht zuerst? Wer blickt wen an, wenn er spricht? Wie ist die Stimmung des Einstiegs? Ernst, heiter, gedrückt etc.? Wer setzt sich zu wem wie in Beziehung? Wodurch macht er das? Allgemeiner gefragt: Wie ist die Inszenierung des Beginns? All diese Zeichen lassen sich zu szenischer Information verarbeiten und für die Hypothesenbildung des Therapeuten nutzen.

Beraterische Methodik – Only two can play this game

Am Anfang der Rede, eines Gesprächs steht die Begrüßung des Publikums, des Gegenübers, dann stellt sich der Sprecher vor, bestimmt sein Thema und leitet ins Thema ein. Dieser Dreischritt gilt auch für ein Coaching oder eine Therapie: 1. Begrüßung der Klienten; 2. Vorstellung des Therapeuten und seiner Institution; 3. Erklärung des Settings, der Arbeitsweise und des Vorgehens und Definition von Aufgabe und Ziel des ersten Gespräches. Hier stellt sich zunächst der Therapeut in den Mittelpunkt der Kommunikation mit den Klienten und übernimmt die Führung. Die Führung des Kommunikationsprozesses namens Therapie ähnelt dem Führen beim Tanzen. Unsere Klienten fordern uns zum Tanz auf, wir nehmen diese Einladung an und tun das, was von uns erwartet wird, und unsere Aufgabe im Gesprächsprozess ist: die *Prozessführung* zu übernehmen. Das Wesen dieser Art von Führung ist interaktiv, sie wird über Rückkoppelung gesteuert.

Es gilt nämlich die Regel: *It needs two for tango!* Die konventionell geregelte Führung des Herrn funktioniert nur, wenn die Frau sich führen lässt, wenn er ihr verständliche Führungssignale geben kann, die sie orientieren und so führen, dass ein schöner Tanz entsteht. Hier entsteht im gelungenen Falle Komplementarität, Passung. Um den Tanzpartner führen zu können, braucht man das Wissen um die Schrittfolgen, die Formen und Figuren des Tanzes, der zur gerade gespielten Musik passt, man braucht das Rhythmus-, Takt- und Körper-

gefühl, um das Wissen in praktisches Können zu verwandeln. Jeder, der schon einmal getanzt hat, weiß, dass man nach wenigen Schritten bemerkt, ob der Partner führen kann, führen will oder sich führen lässt oder nicht.

Wenn die Tanzpartner zusammenstimmen, wenn gut geführt wird, gelingen Figuren, die der Tanzpartner gar nicht kennt, er kann also neues Verhalten lernen, ohne dass dies bewusst und sprachlich artikuliert werden müsste.

Auf Therapie übertragen, heißt dies, es geht um Beziehungsgestaltung, und diese Beziehungsgestaltung geschieht wie beim Tanz eben nicht nur durch Worte, sondern durch Zeichen, die keine Worte sind. Seinen Tanzpartner mit den Worten »Ich führe! Achtung: jetzt links herum, rück vor, tscha tscha tscha ...« führen zu wollen, wäre eine Strategie des Scheiterns, das setzte voraus, dass die Aufmerksamkeit des Tanzpartners auf dem gesprochenen Text liegt und nicht auf den analogen Signalen, die mit Hand, Arm, Körperhaltung, Spannung in den Armen etc. gegeben werden. Die Führungsmusik spielt also nicht in der Sprache, sondern eher in der Körpersprache. Ein ästhetisch gelungener, ein schöner Tanz ist Ergebnis abgestimmter Interaktion, Resultat gelungener Kooperation; er kommt nur zustande, wenn die Führung sensitiv für Rückkoppelung ist, d.h. derjenige, der führt, muss aufmerksam für die Reaktionen seines Tanzpartners sein. Ich weiß also erst, was ich geführt habe, wenn ich die Figur sehe, die wir gemeinsam zustande bringen.

Für den ersten Tanz, bei dem man den Partner noch nicht kennt, nicht weiß, *was er wie tanzen möchte*, was er gerne tanzt, was sein bevorzugtes Tempo ist, wie klar die Führungssignale sind, die er braucht, um gut zu tanzen, gelten die gleichen Prinzipien wie für das erste Therapiegespräch.

Wenn wir von der *Gesprächsführung* des Therapeuten reden, meinen wir das Führen in der Beziehungsgestaltung, der Gestaltung des Beziehungsangebotes, welches der Therapeut seinen Klienten macht, um einen guten Tanzboden zu schaffen, auf dem ein für den Klienten schöner Tanz herauskommt. Führen ist also führen und nicht sagen: Ich führe! Hier geht es also um Handlungen, die Bedeutung stiften.

Konkret heißt das: Die Therapeutin begrüßt, bedankt sich für die Einladung, stellt sich vor, erläutert die Räumlichkeiten, erklärt ihre Vorgehensweise, definiert Aufgabe (Abklärungs- oder Orientierungsgespräch) und Ziel dieses ersten Gespräches etc. Beim ersten Gespräch (wie beim ersten Tanz) sind Klienten in der Regel angespannt, unsicher oder gar ängstlich, weil sie nicht wissen, was auf sie zukommt. Dadurch, dass der Therapeut den Fokus

erst einmal auf sich lenkt und *nicht in die Problematik* seiner Klienten, entschleunigt er den Prozess der Problemfokussierung und gibt den Klienten Zeit und die Möglichkeit, vorerst in die Beobachterposition zu gehen. Sie können ankommen, sich zurücklehnen und brauchen zunächst nur dem Therapeuten zuzuhören. Der Therapeut ergreift als Erster das Wort, er ist »Hausherr« und spricht einige Minuten, lenkt die Aufmerksamkeit seiner Klienten auf sich, und solange sind die Probleme der Klienten noch nicht Thema. Er kann – während er spricht – beobachten, wie seine Klienten darauf reagieren usw. Wir wollen nun die für den Anfang wichtigen formalen Mittel der Führung, der Gesprächssteuerung thematisieren, bevor wir die inhaltlichen besprechen.

Ad 2a) Formale Gestaltungsmittel – Gesprächsvariablen

Am Anfang ist es wichtig, den Kontext zu markieren, in dem das Gespräch verortet ist. Damit bestimmt die Therapeutin den Sinn *des Gespräches*, als Raum, *in dem* nach Sinn gesucht wird. Dies wäre zunächst ein formaler Akt, der den Inhalten, die dann besprochen und reflektiert werden, den Rahmen gibt. Das Einstiegsszenario sollte sein: Der Therapeut (»Hausherr«) positioniert sich, spricht zuerst – damit »führt« er –, definiert seine Rolle in der genannten Reihenfolge: Begrüßung, Vorstellung, Erklärung der Arbeitsweise, Definition des ersten Gespräches als Abklärungsgespräch etc.

Entscheidende Gesprächsvariablen

Im auf das Einstiegsszenario folgenden Gespräch sind zwei Gesprächsvariablen zentral für die therapeutische Gesprächsführung: *Wer* spricht bzw. wer wird angesprochen? *Wer* spricht *wie lange*? Die Steuerung des Rednerwechsels und der Rededauer sind entscheidende formale Gestaltungsmittel des Gespräches, daher sollte der Therapeut besonders am Anfang darauf achten, diese wirklich in die Hand zu bekommen. Er erreicht das, indem er seine Arbeitsweise erklärt und sich die Erlaubnis für seine Vorgehensweise von den Klienten einholt. Damit geben sie ihm explizit die Gesprächsführung, d. h. die Prozesshoheit, in die Hand.

Generell gilt: Die Beratende spricht die Klienten an und erteilt ihnen dadurch das Wort; ebenso *unterbricht* sie und entzieht dadurch das Wort! Das ist natürlich im Mehrpersonen-Setting wesentlich wichtiger als im Einzelgespräch.

Nach der anfänglichen Positionierung des Therapeuten/Beraters (Drei-

schritt) sollte zunächst direktiv vorgegangen werden, um zu zeigen, wer die Gesprächssteuerung inne hat und das Gespräch steuert. *Womit* macht er das?

Er stellt die Fragen, adressiert sie an bestimmte Personen; er unterbricht, wenn er glaubt, die weiteren Äußerungen des gerade sprechenden Klienten sind nicht fruchtbar für das fokussierte Thema; er verschiebt den Fokus oder baut diesen wieder auf; er unterbindet Dazwischenreden oder Unterbrechen von anderen. *Wie* sollte das realisiert werden? Der Therapeut (Coach/Beraterin) sollte immer die Verantwortung für seinen Steuerungseingriff übernehmen und dies *freundlich, höflich, wertschätzend* und/oder *humorvoll* tun. Das kann rhetorisch elegant und glaubhaft wirken, und die Klienten bestätigen mit jeder akzeptierten Steuerungsintervention die Gesprächsführung des Sitzungsleiters.

Ein solches Vorgehen hat auch zum Ziel, den Klienten eine Metaperspektive auf ihr Problem zu ermöglichen, die sie zunächst nicht haben, um nicht ausschließlich ihre alten, bekannten Muster zu praktizieren.

Außerdem kann das strukturierte Vorgehen des Beraters den Klienten das Gefühl der Sicherheit geben, dass jeder zu Wort kommt, nicht darum kämpfen muss etc. und der Therapeut weiß, wohin er möchte.

Die ersten Fragen im Mehrpersonen-Setting sollten adressiert werden. Warum? Werden Fragen einfach so an die Familie (Team) gestellt, haben die Beteiligten das Problem, dass innerhalb von Sekunden entschieden werden muss, wer darf, wer muss antworten, wer »drängt sich vor«, wer »duckt sich«, wer tappt ins Fettnäpfchen etc. Damit werden die Klienten möglicherweise sofort in Kontakt zu ihren Mustern gebracht und sind dann direkt mit den Problematiken assoziiert.

Wir wollen die Klienten, das Klientensystem auf der Metaebene halten, daher sollte dieser Entscheidungsdruck nicht (am Anfang) eingeführt werden.

Warum Fragen? Hier ist wichtig zu betonen, dass Fragen einer anderen Logik als Antworten folgen. Wenn wir beispielsweise fragen: »Wie haben Sie den Weg zu mir gefunden?«, so ist diese Frage nicht wahr oder falsch, wie es eine Antwort sein kann.

Mit Fragen betreten wir (noch) nicht den Wahr-falsch-Raum, sondern öffnen erst die Tür in jenen imaginären Raum, in dem es vielleicht Wahrheit bzw. Falschheit gibt. Das heißt für das beraterische Vorgehen, für die Neutralität, dass die fragende Beraterin keine Position in der Wirklichkeit der Klienten bezieht, wo etwas der Fall (wahr) *ist* oder nicht. Mit dem Stellen von Fragen meidet die Beratende ein Thema, das in und für zwischenmenschliche Bezie-

hungen nicht selten kommunikatives Gift darstellt: Wahrheit bzw. Wirklichkeit.

Auch deswegen ist es am Gesprächsanfang, wo Therapeuten (Coaches/Berater) noch nichts über das Klientensystem wissen, ratsam, zu fragen und Antworten zu vermeiden, von denen wir nicht wissen, was sie für das Klientensystem bedeuten.

Hier ist es hilfreich, den Unterschied zwischen unterschiedlichen Sichtweisen und Wahrheit im Gespräch früh einzuführen. Das heißt, der Berater betont, dass er daran interessiert ist zu hören, wie die Familienmitglieder die Situation, das »Problem« u. a. *sehen*, und dass er sie deshalb nach ihren Sichtweisen (synonyme Alternativen wären: Ansichten, Perspektiven, Blickwinkeln, Gesichtspunkten, Standpunkten, Augen) fragt. Beispiel: »Sie sehen das anders als Ihr Mann ...«, »Ihr Mann erklärt sich das anders als Sie ...« D.h., er fragt nicht: »Was ist denn bei Ihnen *wirklich* los, Frau Müller, sagen Sie mir mal die Wahrheit« o. Ä. Mit einem solchen Fokus würde er in vielen Fällen die Kommunikation vergiften, weil die Wahrheit des einen die des anderen ausschließt und ein Kampf ums Rechthaben eingeleitet werden kann.

Tatsachen können unterschiedlich gedeutet werden, sie sehen von unterschiedlichen Blickwinkeln anders aus. Gerade diese Tatsache kann benutzt werden, um unterschiedliche Wahrnehmungen und Deutungen in die Kommunikation einzuführen und für die familiäre Reflexion zu nutzen: Unterschiede sind Information! Durch die Betonung der unterschiedlichen Sichtweisen bzw. Perspektiven als solche vermeidet man, in die Rolle des Richters über die Wahrheit bzw. Wirklichkeit (Ursache bzw. Schuld!) zu kommen und seine Neutralität zu verlieren. Das Nichtfokussieren auf die Wahrheit/Wirklichkeit in diesem objektivistischen Sinne befeuert die Einbildungskraft, kann die Phantasie der Klienten für Lösungen freisetzen und verhindert dadurch eine allzu schnelle Entzauberung.

Hier gilt also die Regel: Unterschiedliche Sichtweisen sind kompatibel, aber nicht unterschiedliche Wahrheiten!

Dieses Vorgehen wird unterstützt bzw. realisiert, indem der Indikativ (ist/ist nicht – wahr/falsch), die Wirklichkeitsform, eher vermieden wird. Das gilt natürlich nicht für das Erheben der Daten (wann geboren, wann und wo geheiratet etc.).

Ad 2b) Inhaltliche Gestaltungsmittel

Damit sind wir bei der inhaltlichen Ausführung der Gestaltungsinstrumente: Welche Formulierungen, welche Textbausteine sind am Anfang einer Therapie bzw. Beratung hilfreich?

Abklärungs- bzw. Orientierungsgespräch

Die Formulierung, mit der der Kontext markiert wird, sollte das Wort *Abklärungs-* oder *Orientierungsgespräch* enthalten und noch nicht »Therapie«, »Coaching« oder »Beratung« (weil die Implikationen solcher Bezeichnungen unklar sind)! Beispielsweise, indem nach dem Eröffnungsszenario zur ersten Frage übergeleitet wird:

»Dieses Gespräch verstehe ich als ein Abklärungsgespräch, in dem ich herausfinden möchte, ob Sie bei mir an der richtigen Adresse sind, ob solche Gespräche für Sie überhaupt nützlich sind, und in dem Sie herausfinden können, ob Sie mit Ihrem Anliegen bei mir richtig sind ...

Bevor ich Ihnen also irgendetwas zu dem Anliegen, das Sie hergeführt hat, sagen kann, möchte ich mich ortskundig machen. Dazu habe ich eine Menge Fragen mitgebracht. Ich bin neugierig von Ihnen zu hören, was Sie herführt, was Ihr Anliegen ist ...«

Adressieren der ersten Fragen

Erklärung der Arbeitsweise mit Einführung der Idee unterschiedlicher Sichtweisen:

»Ich gehe gerne der Reihe nach vor, wenn ich mir einen Überblick verschaffen möchte, wie Ihre Sichtweisen sind, wie die Situation aus den verschiedenen Blickwinkeln (Augen) für Sie jeweils aussieht. Sie, Frau Müller, haben mich angerufen, daher frage ich zuerst Sie, bevor ich Ihren Mann (oder Kollegen) frage, wie das aus seinem Blickwinkel aussieht.« Etc.

Oder: »Ich fange gerne links/rechts herum an, daher möchte ich gerne mit Ihnen ... beginnen ... um Sie dann alle nach Ihren Sichtweisen der Situation, des Anliegens etc. zu fragen ...«

Oder: »Ich möchte der Reihe nach vorgehen ..., mir ist wichtig, dass ich von allen Beteiligten erfahre, wie sie jeweils die Situation sehen, daher fange ich mal bei Ihnen (von rechts, von links, oder beim Überweiser) an.«

Fragen zum Anfang des Abklärungsgesprächs

Beispielfragen:

- »Nun, wir sind hier eine Beratungsstelle (o.Ä.), wir beraten Familien, die Fragen bzgl. der Erziehung ihrer Kinder, bzgl. der Elternschaft, ihrer Partnerschaft haben ... etc. ... Welche Frage führt Sie zu uns?« (Hier wird bewusst nicht das Wort »Problem« benutzt, sondern die Idee der Frage, die nach einer Antwort sucht, lanciert.)
- »Wie haben Sie den Weg zu mir gefunden?«
- »Was führt Sie zu mir?« (kurz und knackig ... vielleicht eher im Einzelsetting geeignet)
- »Wie sind Sie auf die Idee gekommen, dass wir hier für Sie nützlich sein könnten?«
- »Was versprechen Sie sich von diesem Gespräch? Was verspricht sich Ihr (abwesender) Partner/Kollege/Vorgesetzter von diesem Gespräch?«
- »Was erwarten Sie sich von solchen Gesprächen wie diesem hier und heute?«
- »Was haben Sie sich heute vorgenommen, hier mit mir zu besprechen?« (Wenn mehrere Themen benannt werden, dann Rangfolge machen lassen: Was steht an oberster Stelle, womit sollen wir anfangen?)
- »Was sollten wir hier thematisieren, damit Sie das Gefühl haben, Sie haben das besprochen und reflektiert, was Ihnen am Herzen liegt?«
- »Was müsste am Ende unseres Gesprächs herausgekommen sein, dass Sie sagen würden, die Fahrt und die Zeit hier haben sich für Sie gelohnt?«

Hans Rudi Fischer, Ulrich Clement, Arnold Retzer

Impulse und Strategien für die Praxis

- Ressourcen des Anfangs: der Mangel an fixen Bildern, das Nichtwissen über die Klienten, die damit mögliche Neugier, Aufmerksamkeit und mentale Beweglichkeit auf beiden Seiten – allzu schnelle Festlegungen vermeiden!
- Einstiegsszenario: Begrüßen, sich und eigene Institution vorstellen, Setting und Vorgehensweise sowie Aufgabe und Ziel des Erstgesprächs erläutern.
- Klienten Zeit zum Ankommen lassen, Gespräch positiv rahmen, sprechen Sie zuerst über sich, die Therapie, das Coaching (etc.), entschleunigen Sie den Prozess der Problemannäherung und der damit verbundenen Affekte.
- Erstes Gespräch noch nicht als »Therapie« oder »Coaching« bezeichnen, sondern als »Orientierungs-« oder »Abklärungsgespräch«. Machen Sie sich im Klientensystem ortskundig: Wie sind Sprache (Metaphern), Affekte, Muster?
- Hauptfrage: *Wozu Therapie/Beratung/Coaching? Welcher Zweck wird mit erfolgreicher Therapie/Beratung (Futur II) verbunden? Ist das Mittel (Therapie/Coaching) ziieldienlich oder muss der Beratungszweck entsprechend modifiziert werden?* Merke: Klienten müssen Gesprächen Sinn geben!
- Erst am Ende des Gesprächs lässt sich entscheiden, ob es weitere Gesprächsangebote gibt und wie sie am besten benannt werden (»begleitende Gespräche«/»Therapie«, »Coaching« o. Ä.) und ob Klienten das Angebot annehmen können und möchten.

Formale Gestaltungsmittel – Gesprächsvariablen

- Vorgehensweise erklären und Erlaubnis einholen, das Gespräch so führen zu dürfen. Gesprächsprozess und Beziehungsgestaltung über Rednerwechsel und Rededauer steuern; garantiert die Prozesshoheit des Beraters.
- Keine Scheu, direktiv vorzugehen: Wer fragt, der führt! Fragen stellen, Wort durch namentliches Ansprechen erteilen; Wort freundlich und bestimmt entziehen, wenn es in falsche Richtung läuft (nicht ziieldienlich ist).
- Dazwischenreden oder Unterbrechen unterbinden, um Prozesshoheit zu wahren und zusätzliche emotionale Aufladungen zu vermeiden.
- Keine Vorwürfe an Klienten! Übernehmen Sie für alle Interventionen die Verantwortung (bspw.: »Ich muss Sie da bremsen, weil ich da nicht so schnell bin«, »ich komme da durcheinander, wenn Sie dazwischenreden«, »ich bin da etwas langsam, deshalb lassen Sie mich der Reihe nach vorgehen ...«).

2. Soll Beratung/Therapie Probleme lösen? Wie Wege beim Gehen entstehen

*Es gibt ein Ziel, aber keinen Weg;
was wir Weg nennen, ist Zögern (...)
Der Weg entsteht beim Gehen.
Franz Kafka*

Wer sucht, der findet ...

Ein offenbar betrunkenen Mann sucht im Schein einer Laterne nach seinem verlorenen Schlüssel. Gefragt, ob er den Schlüssel auch da verloren habe, antwortet er »Nein, ...« und zeigt auf die gegenüberliegende Straßenseite, »dort drüben, an der Litfasssäule«. Auf die Frage »Warum suchen Sie denn dann nicht dort drüben?«, antwortet der Mann: »Weil es dort dunkel ist«.

Ist das Suchverhalten des Mannes so verrückt, wie es scheint? Oder ist es sinnvoll, im Hellen, also dort nach Lösung zu suchen, wo wir sehen und prinzipiell finden können?

Ist es überhaupt sinnvoll zu suchen? Oder ist es getreu dem biblischen Motto »Wer sucht, der findet ...« *durchweg* sinnvoll zu suchen? Wie steht es mit der Lösung von »unlösbaren Problemen«, die gelegentlich ihren Weg in eine Therapie oder Beratung finden? Der Dialektik, die zwischen Problem und Lösung in Beratungskontexten aufscheint, und der Paradoxie des Suchens nach einer Lösung, die man nicht kennt, wollen wir uns hier zuwenden, um zu fragen, welche Probleme Therapie überhaupt lösen soll.

Was ist ein Problem? – Eintrittskarte in Therapie

*Wir wissen nicht, was wir sehen, wir sehen eher, was wir wissen.
J. W. von Goethe*

»Probleme« – »Problem« wie »Lösung« sehen wir als zu Begriffen erstarrte Metaphern – fungieren als Eintrittskarten in Therapie oder Beratung. Aber was ist das eigentlich, ein Problem? Eine einfache und abstrakte Definition ist