

## **Bericht zur 11. Jahrestagung der DGSF "Unterschiede, die Unterschiede machen! Vielfalt und Diversität (in) systemischer Praxis"**

**Bremen, 15.09. - 17-09-2011, Kongress-Centrum.**

Ich sitze im mit fast 800 Menschen vollen großen Saal des Bremer Kongress - Centrum und warte gespannt darauf, dass es losgeht. Bereits gestern angereist habe ich den Mitgliedertag der DGSF besucht, mich mit den Kolleginnen und Kollegen meiner Fachgruppe, der systemischen Kinder- und Jugendhilfe, getroffen und der sehr harmonisch verlaufenen Mitgliederversammlung beigewohnt. Nun harre ich der Dinge, die da kommen. Der Titel der Tagung ist etwas sperrig und so recht weiß ich noch nichts mit dem vielfältigen Tagungsprogramm anzufangen. Es ist die größte Jahrestagung, die für die DGSF ausgerichtet wurde: über 1.100 Teilnehmende haben sich für die 9 Hauptvorträge (4 davon leider parallel- man / frau muss sich entscheiden...) und für 64 (!) Workshops sowie 2 Foren, die zeitgleich zu den Workshops stattfinden, angemeldet. Und es ist das kleinste Institut, das jemals eine Jahrestagung für die DGSF veranstaltet hat: Matthias Ochs und Rainer Orban bilden nicht aus, sie verstehen sich mehr als Forschungs- und Beratungsinstitut und haben mit diesem breit aufgestellten Programm eine fast schon erschlagende Themenfülle abgedeckt. Und wer nicht alles vortragen und moderieren wird ... Wie bereits gesagt: ich bin gespannt.

Nach den von Rainer Orban moderierten Begrüßungsworten von Karl-Heinz Schrömgens, dem Präsidenten der Psychotherapeutenkammer Bremen, von Dr. Cornelia Oestereich, der Vorsitzenden der Systemischen Gesellschaft und von Prof. Dr. Jochen Schweitzer-Rothers, dem Vorsitzenden der DGSF begrüßt Dr. Matthias Ochs die Anwesenden. Er weist auf die inzwischen 22 Fachgruppen hin, die sich in der DGSF zu den verschiedensten Arbeitsfeldern von der Aufsuchenden Familientherapie bis zur Beratung von Menschen in HARTZ IV zusammengefunden haben und schlägt einen Bogen zur aktuellen Finanzkrise, die gegenwärtig ganze Nationalstaaten und unsere Währung bedroht, so dass sie mit "Rettungsschirmen" in unvorstellbaren Größenordnungen ausgestattet werden muss. Gleichzeitig würden etwa 90 Milliarden und 360.000 Millionäre allein in unserem Land keine Steuern auf ihre Börsengewinne zahlen. Täten sie es, würde der Staat geschätzte 700 Milliarden € Steuern einnehmen. Mir wird im Sitzen schwindelig bei diesen Größenordnungen, die bin ich nicht gewohnt und ich ärgere mich: kann man denn der Ökonomie gar nicht entkommen? Ich hatte gehofft, während des Kongresses nicht mit diesem Thema konfrontiert zu werden, aber Matthias Ochs hat ja Recht: in der Kinder- und Jugendhilfe merken wir an allen Ecken und Enden, dass die Kämmerer der Städte und Kreise Druck ausüben, weniger Geld auszugeben und Leistungen abzubauen. Es gibt sogar Gerüchte über eine Initiative auf Länderebene, das Kinder- und Jugendhilferecht zu ändern. Dieser politische Hinweis ist lästig, ja, er holt mich quasi aus meinem systemischen Elfenbeinturm in die Realität zurück. Während ich gedanklich abschweife stellt Matthias Ochs ein weiteres Thema des Kongresses kurz dar: systemisches Arbeiten im Kontext kultureller Unterschiede. Ein spannendes Thema. Ich persönlich bin sehr froh, in einem Land zu wohnen, in dem so viele Menschen leben, die aus anderen Kulturen stammen. Doch Matthias Ochs ist schon beim nächsten Thema: Jung und Alt aus systemischer Perspektive. Ach ja, der demografische Wandel. Für dieses Thema stehen Frau Prof. Dr. Ziegenhain und unser Vorsitzender, Prof. Dr. Jochen Schweitzer-Rothers mit ihren Vorträgen. Und es geht schon weiter: über "Männer und Frauen in systemischer Beratung" geht es zu Familie und mit einem Zitat von Dirk Baecker in die "nächste Gesellschaft".

Zum Abschluss zitiert Mathias Ochs noch aus einem Interview mit einen indischen Schriftsteller, Arundhati Roy, der konstatiert, dass wir auf der Schwelle zur nächsten Gesellschaft nicht mehr wissen, was unsere Träume sind und was wir unter Glück verstehen. Er beendet seine einführenden

Worte mit dem Glauben, dass der systemische Ansatz wie kein anderer dazu geeignet sei, die Menschen der nächsten Gesellschaft zu begleiten und zu unterstützen, Orientierung dabei zu finden, was ihnen Sinn vermittelt und was sie unter Glück verstehen. Langer, freundlicher Beifall in einem inzwischen voll besetzten großen Saal des Bremer Kongress-Centrums.

Bevor er die Bühne verlässt, streut Matthias Ochs noch ein Bonmot ein und tut dabei so, als ob er es nur Dir so gerade eben erzählt und nicht dem ganzen Saal ...“Als ich als junger Psychologiestudent nach Osnabrück gekommen war, saß ich in den ersten Wochen in den Seminarräumen, dachte an dies und jenes, und als ich einmal über den Flur des Institutes ging, öffnete sich eine Tür, ein Mann trat auf den Flur heraus, deutete mit dem Arm auf mich und sprach: Du sollst mein Hiwi sein. Der Professor war Arist von Schlippe.“ Dabei deutete er mit dem linken Arm nach unten, streckte den Zeigefinger aus und erzielte damit fast eine Wirkung wie eine Gottesdarstellung in der Sixtinischen Kapelle im Vatikan. Im Saal breitet sich Heiterkeit und eine gewisse Vorfreude aus. Na, das kann ja heiter werden! Und dann geht es los mit meinem ersten Programmpunkt des heutigen Vormittags, mit Arist von Schlippe:

**„Zwischen dem ‚Ende der großen Entwürfe‘ und postmoderner Beliebigkeit: ‚Die Vielfalt systemischer Praxis‘**

**09:45 - 10:30 Uhr**

Der große Mann auf der großen Bühne des großen Saals des Bremer Congress-Centrums: erwartungsvoll schaue ich mit den ca. 800 anderen neugierigen Zuhörern/ innen nach oben und sehe einen Mann, der mit großer Selbstverständlichkeit sein Manuskript ordnet. Doch dann outet sich der Referent als ganz normaler Mensch: Arist von Schlippe beschreibt, wie er das Thema seines Vortrages erst unterschätzt habe und dann später noch in Zeitnot beim Erarbeiten gekommen sei. Dann aber habe er sich an die 4 Grundregeln erinnert: 1. Erzähle Bekanntes, 2. Erzähle was Neues, 3. Erzähle was zu lachen, 4. Erzähle was für die Praxis. Und dann legt er los, greift dabei tief in die Mythologie der Antike und erzählt dem Auditorium von Skylla und Charybdis, zwei Felsen, die eine Meerenge bilden (wahrscheinlich die, die heute ‚Straße von Messina‘ genannt wird). Wer dort hindurch wollte, drohte zerquetscht zu werden, weil die Felsen blitzschnell zusammenstießen. Der Ort sei daher bei antiken Seefahrern berüchtigt und gefürchtet gewesen. Odysseus sei klug gewesen, er sei ohne Schaden durchgekommen. Seit dieser Zeit stehen die Namen der beiden Felsen als Synonym für eine Paradoxie: was man auch tun werde, es sei falsch. Dann spannt von Schlippe den Bogen zum Heidelberger Kongress 1998, der den Titel trug: „Das Ende der großen Entwürfe und das Blühen systemischer Praxis“. Die Idee des großen Entwurfs enthalte einen Traum: Je größer die Komplexität sei, desto intensiver sei die Suche, der Unsicherheit zu entgehen. Nun, in Therapie und Beratung könne eine Haftung auf den großen Entwurf festgestellt werden, doch sei damit auch die Idee der Standardisierung verbunden. Jedoch: man müsse immer improvisieren und Planung könne unerwünschte Resultate hervorbringen, manche würden sogar sagen: unausweichliche (Luhmann).

Das Ende der großen Meta-Erzählung verortet Arist von Schlippe am Beispiel der real existierenden Störungsbilder, sie seien von Skylla gefressen. Ein „sich ausklinken, eine gewisse Beliebigkeit, eine Ablehnung von Evidenz“ sei feststellbar und Arist von Schlippe fragt sich: Wie hält man sich beweglich und zugleich orientiert? Systemische Praxis sei eine Form von Erkenntnistheorie und keine eigene Therapie. Sie stelle eine besondere Sicht auf Therapie dar: „Die Grenzen der Sprache sind die Grenzen der Welt“ (Wittgenstein). Und Arist von Schlippe legt nach: es sei systemische Praxis, respektvoll gegenüber Menschen, aber respektlos gegenüber Ideen zu sei, und fährt fort: „Wie nennen Sie es, wenn Sie mit Gott sprechen? – Richtig. Gebet. Und wie nennt man es, wenn Gott zu Ihnen spricht? Psychose!“ Heiterkeit und Lachen im Saal. Es herrscht Erleichterung, denn noch eben bei der Erwähnung Wittgensteins kam eine gewisse Schwere auf. Von Schlippe spannt seinen Gedankenbogen weiter: „Wer sich beobachtet, verändert sich!“ (Alain) und kehrt zu Wittgenstein zurück: „Alles, was beschrieben wird, kann auch anders beschrieben werden.“ Da ist was dran, denke ich beim Scheitern dieser Zeilen und wundere mich etwas, auf welche verschlungenen Gedankenwege mich der Referent führt. Jetzt geht es um Sprachspiele: Die Art, wie man mit sich selbst und anderen spricht (kommuniziert), sei dafür verantwortlich, wie man sich und seine Handlungsmöglichkeiten erlebe. Aha. Zwar fehlt hier der Verweis auf den Gedankengeber, aber jedem im Saal ist klar, dass diese systemischen Basisaussagen in sehr verschiedenen Formen bei Paul Watzlawick und Virginia Satyr nachzulesen sind. Von Schlippe beschreibt Paradoxien: „Du musst endlich mal Nein-Sagen lernen! – Ja, da hast Du Recht! Oder: ‚Nein, ich denke nicht dran‘“. Das seien Dynamiken, die sich in Muster festfahren würden.

Von Schlippe kommt dann in Zusammenhang mit Lebens- und Familiengeschichten auf Sinnattraktoren zu sprechen. Mit ihnen gelänge es, hunderte von Vergangenheiten herzustellen. Ich bin verblüfft. So habe ich das Ganze noch nicht betrachtet. Zwar ist mir klar, dass sich jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit erstellt und dass die Zukunft grundsätzlich offen ist, aber auf die Vergangenheit habe ich diese Gedanken noch nicht bezogen. Hunderte von Vergangenheiten! Was bedeutet diese Idee für mein Bild von mir und der Welt für mich? In den nächsten Tagen und Wochen wird mich diese Idee beschäftigen, das weiß ich in diesem Augenblick. Ein paar Wochen später werde ich bei Nachforschungen im Internet auf eine Veröffentlichung von Willy Christian Kriz stoßen (Lernziel: Systemkompetenz), in der er sich auf die Schematheorie von Bartlett (1951) bezieht und den er zitiert: " 'Selten werden alle die angeblich wahrgenommenen Einzelheiten auch gleichzeitig von den Sinnen erfasst. Wir greifen aus dem Vorliegenden kleine Stücke heraus und füllen deren Lücken auf, meist ohne dass wir wissen, dass sie da sind ... Das Ausfüllen von Lücken ist überhaupt das wichtigste, was der Mensch beim Denken leistet.' Bei der mentalen Konstruktion von Realität werden jeweils nur wenige Teilinformationen benutzt, um dann die Lücken in einer ordnungsbildenden Dynamik aufzufüllen. Bartlett etablierte als einer der ersten das Konzept des Schematas in der Psychologie, an das sich auch Piaget anlehnte. Schemata können allgemein als Wissensstrukturen verstanden werden. Durch Prozesse des Verstehens und Erkennens werden einerseits Schemata konstruiert, andererseits wirken diese Schemata wieder auf Informationsverarbeitungsprozesse zurück. Schemata können also als Attraktoren

aufgefasst werden, die einerseits durch kognitive Prozesse und Elemente (z.B. Gedanken) selbstorganisiert aufgebaut werden, um dann gleichzeitig die weiteren kognitiven Prozesse zu versklaven." (Kriz, 2000, S. 133). Da ist noch viel Stoff zum Nachdenken in den Raum geworfen ...

Doch Arist von Schlippe wartet nicht auf mich sondern beschreibt systemische Praxis als engagierten Austausch von Wirklichkeitsbeschreibungen und zitiert sich damit selbst (von Schlippe, 1998). Klient und Therapeut verhandeln, wie die Welt zu sehen ist. Und dann stellt er einen kleinen Entwurf systemischer Praxis vor: Im Beratungsraum dieser systemischen Praxis gebe es den Vergangenheitsraum (Was ist gut gewesen? Wie wurde es erlebt? Wie wirkt es nach?), den Gegenwartsraum (Was ist los? Wie wird es von verschiedenen Personen beobachtet?), den Zukunftsraum, den Möglichkeitsraum, den Beobachtungsraum (Was fällt auf? Was ist neu?). In dieser systemischen Praxis sollen Lösungen gesucht werden, die gut für Personen und gut für Organisationen sind. Sich beobachten heiße, sich verändern. Hier enden meine Aufzeichnungen, ich habe mir nicht notiert, welches Ende der Referent für seinen Vortrag wählte. Nun, der Kongress ist eröffnet und die Flut der Reden wird die Wellen der Gedanken nach sich ziehen ...

Nach einer kurzen Pause geht es im großen Saal für mich weiter mit Ute Ziegenhain:

### **Frühe elterliche Bindungsfrderung in der interdisziplinären Zusammenarbeit,**

**10:45 - 11:45 Uhr**

Die frühe elterliche Bindungsfrderung ist seit je her ein wichtiges Arbeitsfeld in der Kinder- und Jugendhilfe, das Interesse an ihr blieb aber lange Jahrzehnte im ambulanten Bereich auf den Pflegekinderdienst / Adoptionsvermittlung und im stationären Bereich auf Mutter-Kind-Heime beschränkt oder wurde dem Gesundheitsamt (Mütterberatung) berlassen. Erst durch die Schwerpunktsetzung auf "frühe Hilfen" ist ein deutlich größeres Interesse an diesem Thema festzustellen: Und für die theoretische Konzeptionierung ist mit anderen Frau Prof. Dr. phil. Ute Ziegenhain, Leiterin der Sektion Pädagogik, Jugendhilfe, Bindungsforschung und Entwicklungspsychopathologie der Universitätsklinik Ulm verantwortlich. Ich freue mich daher sehr, dass es den Organisatoren gelungen ist, sie für einen Vortrag zu gewinnen und bin sehr gespannt, was sie zu sagen hat.

Frau Prof. Ziegenhain beginnt ihre Ausführungen mit der Gegenüberstellung von gelingendem Aufwachsen und den Risiken hierfür: die Gründe für beide Möglichkeiten verortet sie in den elterlichen Entwicklungskompetenzen. Noch immer würden sich ca. 80 % der Kinder positiv entwickeln, aber immerhin 50 % der Eltern gäben bei Befragungen an, stark verunsichert zu sein. Für die Prävention von frühen Bindungsstörungen stelle sich daher die Frage: Was wirkt hier? Dann referiert sie Ergebnisse der Bella-Studie (eine Befragung zur seelischen Gesundheit von Kindern und Jugendlichen) und beschreibt die Verschiebung von akuten zu den chronischen Erkrankungen (Asthma, Erkrankungen des allergischen

Formenkreises, Adipositas) und eine Verschiebung von den somatischen hin zu den psychischen Störungen. Sie stellt dann einen Zusammenhang her zwischen familialen Erziehungskompetenzen und der Häufigkeit von Kindesmissbrauch und schlussfolgert, dass die Kindesvernachlässigung vernachlässigt werde (Manuela Stötzel). 70 % der vernachlässigten Kinder seien unter 3 Jahre alt. Im 1. Lebensjahr würden mehr Kinder aufgrund von Vernachlässigungssymptomen sterben als in jedem anderen Kindesalter. Frühe Hilfen würden sich rechnen, das hätten Studien des "Nationalen Zentrums Frühe Hilfen" bewiesen. Innerlich stimme ich ihr zu, einige Zahlen und Entwicklungen sind mir bekannt und was sie über Vernachlässigung sagt, kenne ich aus der alltäglichen Arbeit im Jugendamt nur zu gut.

Dann führt Frau Prof. Ziegenhain dem Auditorium zwei Videobeispiele vor. Im ersten wird eine junge Mutter gezeigt, die mit ihrem Kind in einer entspannten Situation freundlich und ruhig spricht ("Nun lach' doch mal") und es dabei zärtlich berührt und stimuliert. Ergebnis: ein lächelndes Baby, das versucht, mit den Armen zu rudern. Ich bin gerührt und freue mich für die beiden. Im zweiten Beispiel erleben wir ein Beispiel für "Freezing", einen eiskalten Kontakt zwischen Mutter und Kind: wir erleben eine überforderte Mutter und ein ihr ausgeliefertes Kind. Die Mutter wirkt hartherzig und kalt und das Kind ist erstarrt. Auch mir wird kalt beim Betrachten dieser Bilder. Prof. Ziegenhain fasst zusammen, dass sich kindliche Entwicklung in Beziehungen vollziehe und kommt erneut zu der Frage: was wirkt hier? Das Ziel zur Prävention von Vernachlässigung müsse sein, elterliche Beziehungs- und Erziehungskompetenzen zu stärken durch Entwicklungsscreenings, Elterntrainings und weitergehenden Beratungs- und Unterstützungsangeboten. Ich freue mich, fühle ich mich doch durch diese Aussagen vollauf bestätigt. Möglichkeiten zur Förderung elterlicher Kompetenzen böten zum Beispiel das "Promoting Positive Parenting" von Femmie Juffer oder das STEEP-Konzept - Steps towards effective and enjoyable parenting - (die Stärkung der Eltern-Kind-Beziehung) von Martha Farrell Erickson und Byron Egeland. Ich wundere mich ein wenig, dass Prof. Ziegenhain englischsprachige Konzepte erwähnt, das SAFE-Konzept (Sichere Ausbildung für Eltern) von Dr. Karl Heinz Brisch aus München aber nicht einbezieht, obwohl es ebenfalls die Stärkung der elterlichen Bindungskompetenz fördert. Sie berichtet noch über weitere englische und amerikanische Programme und ich erinnere mich daran, dass wir hier in der Bundesrepublik Deutschland offenbar immer noch ein Kinderschutz - Entwicklungsland sind und dass zwar der internationale Anschluss an die Forschung durch die Bildung des "Nationalen Zentrums Frühe Hilfen" geschafft ist, aber noch viel Wegstrecke vor uns liegt, bis wir mit eigenen, gut wirksamen und evaluierten Stärkungsprogrammen, die nützlich sind für die Praxis in der Kinder- und Jugendhilfe, aufwarten können.

Aber jetzt wissen es alle im großen Saal des Congress-Centrums in Bremen: es geht um die Förderung elterlicher Feinfühligkeit. Frau Prof. Ziegenhain verweist auf das Angebot der "Entwicklungspsychologischen Beratung", das am Universitätsklinikum Ulm entwickelt wurde und auf eine Veröffentlichung hierüber im Juventa-Verlag, betont dann, dass frühe Hilfen interdisziplinär seien und es gerade hierfür noch an Standards mangeln würde. Die Zusammenarbeit zwischen Gesundheits- und Kinder- und Jugendhilfe müsse auf eine breitere

Grundlage gestellt werden. Den Schlüssel hierzu sieht sie in einem guten und profundem Wissen des einen über den anderen (SGB V und SGB VIII). Und zum Schluss eines informativen und trotz aller möglichen Emotionalisierungen erfreulich nüchternen Vortrages zitiert sie Anna Freud: "Im Kinderschutz ist man immer zu früh oder zu spät." Während sich der große Saal zu leeren beginnt, bleibe ich noch einen Augenblick sitzen und denke an die Situation in dem Jugendamt, in dem ich beschäftigt bin. Oha, da gibt es noch viel zu entwickeln zwischen Gesundheits- und Jugendhilfe ... und dann springe ich auf und sehe zu, irgendwo eine Tasse Kaffee zu trinken, bevor der nächste Vortrag beginnt. Er wird gehalten von

### **Carmen Kindl-Beilfuß:**

#### **Rosennächte, Dunkeltage und Morgenrot - Drehbücher von Liebe und Lied, Männern und Frauen, Therapie und Lebenskunst**

**12:00 - 13:00 Uhr**

Carmen Kindl-Beilfuß ist so etwas wie der heimliche Star unter den systemisch arbeitenden Paartherapeuten in Deutschland. Bereits im letzten Jahr während des Heidelberger Kongresses waren ihre Vorträge und Seminare sehr gut besucht. Auch deshalb interessiert mich diese Frau, aber natürlich ist bei diesem Thema auch eine gewisse private Neugier vorhanden. Der Saal ist gut gefüllt, als die Referentin mit schmeichelnder Stimme ihren Vortrag beginnt. Schon im Jahre 1984 (also noch zu DDR-Zeiten) sei die Paarkommunikation Thema ihrer Doktorarbeit gewesen, letztendlich habe sie dieses Thema dann auch nicht mehr losgelassen. Carmen Kindl - Beilfuß liest ihren Vortrag ab und wird beim Aufrufen ihrer Folien und bei der Regulierung des Tons bei Einspielungen durch ihre Tochter unterstützt. Schon zu Beginn kommt ein Stoßseufzer in den Saal geweht: "So viele Ratgeber ... so wenig Hilfe!" Die Resonanz (Nicken, versonnene Blicke ringsum, tiefes Ein- und Ausatmen) beim überwiegend weiblichen Publikum zeigt allen an: da wurde ins Schwarze getroffen. Doch auch bei diesem Thema geht es nicht ganz ohne etwas Empirie: Carmen Kindl-Beilfuß stellt eine Umfrage unter Deutschen vor, in der im Abstand mehrerer Jahre Männer und Frauen nach der Bedeutung von Liebe und Vertrauen befragt wurden. Ergebnis: mit zunehmendem Alter wächst die Bedeutung von Liebe und Vertrauen für die Menschen; bei den Frauen (81 %) etwas mehr als für Männer (79 %). Dann prasseln Fragen auf die Zuhörenden ein: In welchem Haus wohnt die Liebe? Sind Sie sehr geliebt worden? Haben Sie geliebt? Jeder Neubeginn ende in Verbindlichkeit ... oder in Verlust. Dann führt die Referentin aus, dass es nicht um Kommunikation gehe - es gehe um mehr, um Werden und Vergehen und wendet sich wiederum direkt an die Zuhörerschaft: "Erinnern Sie sich, ab welchem Alter Sie den Schlüssel zu einem fremden Herzen besaßen?" Sie zitiert aus einer To-Do-Liste einer Siebenjährigen: einen Prinzen küssen! Schmunzeln im Saal. Liebesmangel hinterlasse einen biologischen Fingerabdruck, Liebesglück aber auch! Wie wahr, denke ich und erinnere mich an den Vortrag, den ich vorher von Frau Dr. Ziegenhain gehört habe. Wieder fragt Carmen Kindl - Beilfuß das Publikum direkt: "Welche Bilder von der Liebe möchten Sie Ihren Kindern hinterlassen, welche von Sehnsucht?" Oha. Spätestens jetzt ist der weit überwiegende Teil der

Zuhörer/-innen gerührt und sucht im Stillen nach den Antworten. Die Referentin bleibt bei ihrer Methode des rhetorischen Dialogs: die Nachteile eines sich "Neu-Verliebens" lägen doch klar auf der Hand: es kostet Kraft, habe einen ungewissen Ausgang, gewiss sei man viel zu alt und kommt dann zum Ratschlag: "Lassen Sie Ihr Leben, wie es ist!" Allerdings gäbe es in diesem Falle auch Chancen. Im Saal wird man hellhörig. Liebe gäbe auch Kraft für die Erfüllung von Wünschen in der Beziehung, Reibung sei der Motor von Entwicklung und dann fordert sie das Publikum auf: "Nehmen Sie Ihre Träume ernst!" Hier enden die Ausführungen zu den Rosennächten und Carmen Kindl -Beilfuß wechselt in die Dunkelnächte.

Sie führt aus, dass wir ein tiefes Wissen darüber haben, dass wir das verlieren, mit dem wir verschmelzen. Die Beendigung und der Verlust von Bindungen gehöre zu den unvermeidlichen Tatsachen des Lebens (Bauer 2008) und schlägt dann einen Bogen zum Eröffnungsvortrag von Ludwig Schmid während des letztjährigen Kongresses in Heidelberg. Schmid sprach von 'Schnitten' in den Beziehungen, die unter anderem durch Therapie geheilt werden könnten. Carmen Kindl-Beilfuß knüpft an die Schmid'schen Argumente an und empfiehlt, sich selbst in den Arm zu nehmen, sich selbst zu trösten, sich selbst zu lieben. In den Lebenspassagen gebe es auch Phasen der Dysharmonie. Die Scheidungshäufigkeit bei Paaren sei zwischen dem 4. und 7. sowie dem 14. und 20. Ehejahr am höchsten. Zur weiteren Bestätigung zitiert sie Oscar Wilde, der einen seiner Protagonisten sagen lässt: "Die Liebe zu sich selbst ist der Beginn einer lebenslangen Romanze." Dann kehrt sie zu Ludwig Schmid zurück und führt in seinem Sinne aus, dass Lebenskunst sei, mit sich selbst etwas gelassener umzugehen und plädiert für eine Entdramatisierung in Paarkrisen. Es sei notwendig, auch wieder Verzicht zu lernen. Work-Life-Balance sei inzwischen eine weitverbreitete Formulierung. Die Idee sei, dass sich alles miteinander verbinden ließe und die Angst vor Vergeudung von Zeit führe oft genug dazu, Zeit zu vergeuden. Dann kommt Carmen Kindl-Beilfuß zum Ende: "Und nun, meine Damen und Herren, Ihr Einsatz bitte! Wenn man ein Risiko eingeht, kann man verlieren, wenn man kein Risiko eingeht, verlieren Sie auf jeden Fall!"

Langer Beifall dankt der Referentin. Ich sitze noch einen Augenblick länger im Saal und denke an den Anfang des Vortrages, der für meinen Geschmack etwas zu romantisch begann und an die lebensklugen Ausführungen dieser freundlichen und zugewandten Referentin, die dann folgten. Durch ihre Fragetechnik (ich nenne das jetzt mal "rhetorischer Dialog") schuf Carmen Kindl - Beilfuß bei vielen im Saal eine ihnen aus Supervision, Coaching oder Therapie, vielleicht auch aus Gesprächen mit guten Freunden und Freundinnen gut bekannte Situation und das ermöglichte viele Aha - und Erkenntnisefekte. Beeindruckt stehe ich auf, recke mich nach einer Stunde stillen Sitzens und Zuhörens und suche mir ein Mittagessen.

Am Nachmittag geht es weiter mit dem Referat von

**Reinhard Sieder:**

**Sehnsucht nach totaler Geborgenheit und Vielfalt der Lebensformen**

**14:30 - 15:15 Uhr**

Zum Thema des Kongresses eines auch familientherapeutisch ausgerichteten Verbandes, dass sich um 'Unterschiede, die Unterschiede machen und der Vielfalt und Diversität' dreht, passt der Wiener Sozialhistoriker Reinhard Sieder mit seinen bisher veröffentlichten Forschungen ausgesprochen gut. "Sehnsucht nach totaler Geborgenheit und Vielfalt der Lebensformen" lautet der Titel seines Vortrages, den mit mir einige hundert weitere neugierige Kongressbesucher erwarten. Pünktlich um 14:30 Uhr betritt ein großer, elegant gekleideter Mann die Bühne des großen Saales und stellt sich mit leichtem österreichischem Idiom in der Stimme vor: er sei Kultur- und Familienwissenschaftler, habe 1986 eine Sozialgeschichte der Familie veröffentlicht (Suhrkamp es 1276), sei seit 15 Jahren mit einer systemischen Therapeutin verheiratet und in seiner jüngsten Veröffentlichung beschreibe er "Patchworks - das Familienleben getrennter Eltern und ihrer Kinder" (Klett-Cotta). Ich kenne den Mann nicht, habe nie von ihm gehört, bin aber jetzt neugierig und gespannt, was er vorzutragen hat.

Prof. Sieder kategorisiert die Formen des Wirtschaftens der letzten Jahrhunderte in Europa und Nordamerika in drei Epochen:

1. der Früh- oder klassische Kapitalismus (18. - spätes 19. Jahrhundert)
2. der fordistische Kapitalismus (1910 - 1980)
3. der neoliberale Kapitalismus.

Ich bin überrascht über die Wortwahl des Wiener Professors. Kapitalismus ist ein Wort, dass in der deutschen Hochschullandschaft oder im öffentlichen Leben hierzulande eher weniger verwendet wird, obwohl es doch das vorherrschende Wirtschaftssystem präzise benennt und beschreibt. Welche Auseinandersetzungen sind noch vor gar nicht langer Zeit in unserem Land geführt worden! Die lange Teilung Deutschlands in zwei Staaten, einer davon ausdrücklich nicht kapitalistisch organisiert, wurde erst vor 21 Jahren durch den Konkurs des sozialistischen Versuchs beendet ... ich weiche mit meinen Gedanken ab und schon habe ich den Anschluss etwas verpasst.

Im neoliberalen Kapitalismus werde gearbeitet und konsumiert, es gehe aber eben auch um die Reproduktion der Arbeitskräfte, betont der Professor. Seine Wortwahl ist mir merkwürdig vertraut und auch etwas peinlich. Na ja, da taucht vieles aus meiner persönlichen Geschichte und politischen Entwicklung auf. Damit habe ich nicht gerechnet und ich bin irritiert. Professor Sieder beschreibt nun



### 1. Die Erfindung der romantischen Liebe:

Im 18. Jahrhundert erfindet sich das selbstverantwortliche männliche Subjekt. Die Frau wird hierzu komplementär definiert als automatisch defizitär (Simone de Beauvoir). Sie gehe nicht ins Geschäft, stehe nicht unter Waffen. Prof. Sieder beschreibt sogenannte Subjektivierungsattribute wie die Beichte, das Theater, die Oper oder Romane. Beispielhaft erwähnt er (ich erwarte das schon) Goethes "Die Leiden des jungen Werther". Aha. In dieser Zeit würden ökonomische Ressourcen akkumuliert und an die nächste Generation vererbt. Ich freue mich über die mir vertraute Sprache, doch Prof. Sieder lässt mir hierzu kaum Zeit. Er fährt fort: Die romantische Liebe sei nicht herrschaftsfrei, der Mann habe ein Züchtigungsrecht (Jawohl, denke ich, im Bürgerlichen Gesetzbuch, das im Jahr 1900 in Kraft trat, war das Züchtigungsrecht des Mannes seiner Frau und den Kindern gegenüber in § 1631 umschrieben). So sei damals das Patriarchat im Recht hervorgetreten. Jetzt befinde ich mich endgültig auf vertrautem Terrain und der Wiener Professor und ich sprechen nun die gleiche Sprache. Er fährt fort, dass die romantische Liebe die sexuelle Attraktion nicht dauerhaft befriedigen könne. Ich habe Mühe, meine Assoziationen zu zügeln: mir fällt Friedrich Engels' "Der Ursprung der Familie, des Privateigentums und des Staates" ein und Malinowskis Forschungsberichte zu den Trobriandern in der Südsee... Professor Sieder ist bei Mutter - Kind - Familien und bei Eheverboten (mir fällt ein, dass Lehrerinnen z. B. in Nordrhein - Westfalen erst ab 1964 heiraten durften, in Bayern erhielten sie dieses Recht erst 1967!). Ich schweife schon wieder ab, derweil beschreibt Professor Sieder

### 2. die Liebe im Fordistischen Kapitalismus:

und bezieht sich in seiner Beschreibung auf Antonio Gramsci, den großen Theoretiker der italienischen Arbeiterbewegung (von Mussolinis Schergen frühzeitig inhaftiert verfasste dieser seine bis vor wenigen Jahren auch in Deutschland viel gelesenen Werke im Gefängnis, in dem er auch später von langer Haft entkräftet sterben sollte). Prof. Sieder nun lässt Antonio Gramsci den Fordistischen Kapitalismus beschreiben: Die Arbeiter kaufen / konsumieren Waren, sie sparen auf Konsumgüter und übernehmen damit bürgerliche Grundtugenden der Akkumulation des Kapitals. Aus Paaren werden Partnerschaften und die romantische Liebe reformiere sich aus religiösen Familienmythen. Pop - Musik und Kino bilden die moralischen Anstalten des Mittelstandes.

### 3. Liebe, Ehe und Familie in der neo-liberalen Produktionsweise:

Ab den 1980-er Jahren herrscht die unbegrenzte Freiheit des Marktes, Leistung wird großgeschrieben, die Menschen haben noch im hohen Alter Sex, Männer sind bei der Hausarbeit inzwischen Partner ihrer Frauen (? das höre ich für gewöhnlich anders) und sie seien Miterzieher ihrer Kinder (in meinem beruflichen Erleben ist das eher weniger der Fall). Nach einer Trennung behalten Männer inzwischen die Rolle des versorgenden Vaters. Na ja. Männer würden bei einer neuen Liebe auch eine neue Selbstverpflichtung eingehen. Die Liebe erfahre eine Abwertung durch die Wiederholung desselben. Und was komme nach dem Ende naiver Romantik? Eine Sozialtechnologie der Liebe? Das Verdrängte sei nicht aus der Welt! (Wer würde da widersprechen wollen?) In diesem Zusammenhang ist es dennoch ein

Satz mit einem tieftraurigen Grundton. Prof. Sieder führt aus, dass der Koitus kein romantischer Augenblick sei (und hier tritt der Kulturwissenschaftler hervor), nur die Pornographie und die Kunst müssten das nicht verschweigen. Zum Schluss seines Vortrages trägt Prof. Sieder Gegensatzkategorien vor, zwischen denen sich Individuen und Paare heute entscheiden müssen:

Soziale Treue vs. Sexuelle Bescheidenheit

Soziale Einsamkeit vs. Sexuelle Attraktion

Eine Möglichkeit, aus diesen Dilemmata auszubrechen sei die Transformation der romantischen Liebe in die Gefährtenliebe. Hier enden meine Aufzeichnungen. Prof. Sieder erhält viel Applaus für einen Vortrag, der den Mut hatte, die materiellen Existenzbedingungen der Menschen in ihrer Zeit anzusprechen und ihre jeweiligen Verhaltensweisen damit in Beziehung zu setzen. Mir fällt Ulrich Beck, der Münchner Soziologe und seine Beschreibung der "Risikogesellschaft" (1987) mit seinen Thesen der Individualisierung und Pluralisierung der Lebensformen ein. Gern hätte ich sie durch Prof. Sieder in diesem Zusammenhang referiert und eingeordnet gehört. Doch das ist wohl etwas zu viel verlangt. Ich bleibe noch ein wenig sitzen, hänge meinen Gedanken nach und versuche, die Wellen der Assoziationen etwas zu kanalisieren. Das gelingt nicht. Ich muss mich bewegen, stehe also auf und trinke einen Kaffee, bevor es weitergeht.

**Michaela Herchenhan:**

**Clartalk – Drei in einem Boot oder**

**die Fahrt über das Meer der Kompetenzen bei der Hilfeplanung**

**15:30 Uhr – 18:30 Uhr**

Ich kenne Michaela Herchenhan bereits seit einigen Jahren und schätze sie sehr aufgrund ihres unglaublichen Engagements für die systemische Kinder- und Jugendhilfe, die sie in unserem Verband, aber auch außerhalb davon an den Tag legt und weil sie eine so freundliche und zugewandte Kollegin ist. Leider bin ich bisher noch nicht dazu gekommen, mich mit dem von ihr entwickelten Konzept des „Clartalk“ näher zu beschäftigen. „Clartalk“ ist ein Verfahren zur Vorbereitung der Hilfeplanung in den Jugendämtern. Und die Hilfeplanung ist inzwischen **DAS** Herzstück der Arbeit in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) und / oder Jugendhilfediensten der Jugendämter. Alle Ideen, in diesem wichtigen Punkt der Zusammenarbeit mit Familien Respekt, Empathie, Takt und Phantasie für die betroffenen Menschen zu zeigen und einzubringen, sind daher herzlich willkommen. Mit mir haben sich ca. 25 andere neugierige Fachleute eingefunden, um zu hören, was denn jetzt „Clartalk“ eigentlich ist und wie er funktioniert.

Michaela Herchenhan stellt sich vor, berichtet, dass sie Mutter von 4 Kindern sei, in Freiburg den Diplom-Studiengang in Pädagogik absolviert habe und in ihrer knapp bemessenen Freizeit begeisterte Motorradbeifahrerin sei. „Cleartalk“ habe sie im Badischen mit einigen Jugendämtern, die der systemischen Arbeit offen gegenüber seien, entwickelt und nach ihrem Umzug nach Franken dort erfolgreich im Jugendamt Erlangen angeboten und durchgeführt. Dort sei „Cleartalk“ als Projekt durchgeführt und auch erfolgreich in der Arbeit mit sog. „Multiproblemfamilien“ eingesetzt worden. Die Leitideen von „Cleartalk“ seien:

- Die Nutzung von systemischen Beratungsweisen in der Hilfeplanung
- Zeit und Raum für Hilfeplanentscheidungen
- Konzentrierung auf Expertenwissen
- Empowerment der Familien
- Mehr Aussicht auf Hilferfolg
- Erweiterung der Blickwinkel aller Beteiligten und die
- Entwicklung von mehreren Lösungsoptionen

Als Grundhaltungen im „Cleartalk“ werden von Michaela Herchenhan benannt:

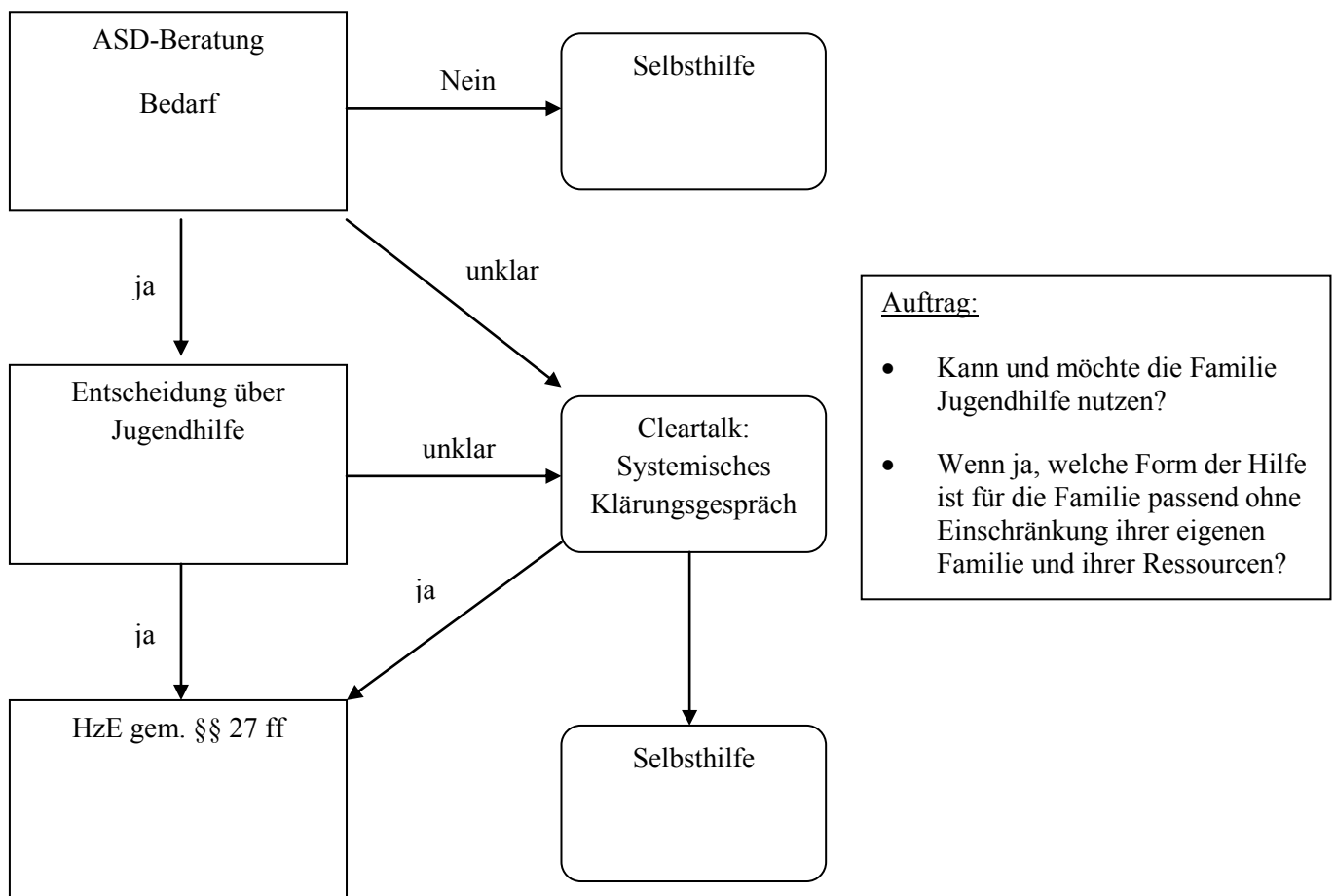
- Familien sind die Experten für ihre Lösungen und für ihre Lebenswege. Sie haben die Ressourcen, die sie brauchen, um für sie passende Lösungen zu finden.
- Jugendamtsmitarbeiter/-innen sind Experten im Wissen um die Installation von Jugendamtsmaßnahmen.
- Familienberater / Familientherapeuten sind die Experten der Prozesssteuerung.
- Die Klienten verhalten sich stets kooperativ.
- Die Jugendamtsmitarbeiter / - innen gehen würdigend mit der Familie um.
- Es werden die Worte benutzt, die die Familie selbst bei der Beschreibung ihrer Schwierigkeiten verwendet.

*[ \* Mit ASD wird der „Allgemeine Soziale Dienst“ in den Jugendämtern bezeichnet. Allerdings ist diese Bezeichnung inzwischen irreführend, da in den Diensten keine Aufgaben mehr für die Sozialämter (da hat das „soziale“ seinen Ursprung im Namen) mehr erfüllt werden. ]*

Mit dem letzten Punkt soll vermieden werden, dass es durch eine andere Wortwahl der Fachkräfte zu einer bewussten oder unbewussten Umdeutung des von der Familie beschriebenen Problems kommt.

Die Teilnehmer/-innen am Cleartalk sind: Die Familie (sie wird gefragt: Wer, glauben Sie, sollte dabei sein?), ein(e) Vertreter(-in) des Jugendamtes (aber nicht die fallführende Fachkraft!), und ein(e) Familientherapeut(-in), der / die für die Prozessführung zuständig ist (Konflikte werden nicht von außen gelöst).

Abbildung 1: Ablaufschema Cleartalk I

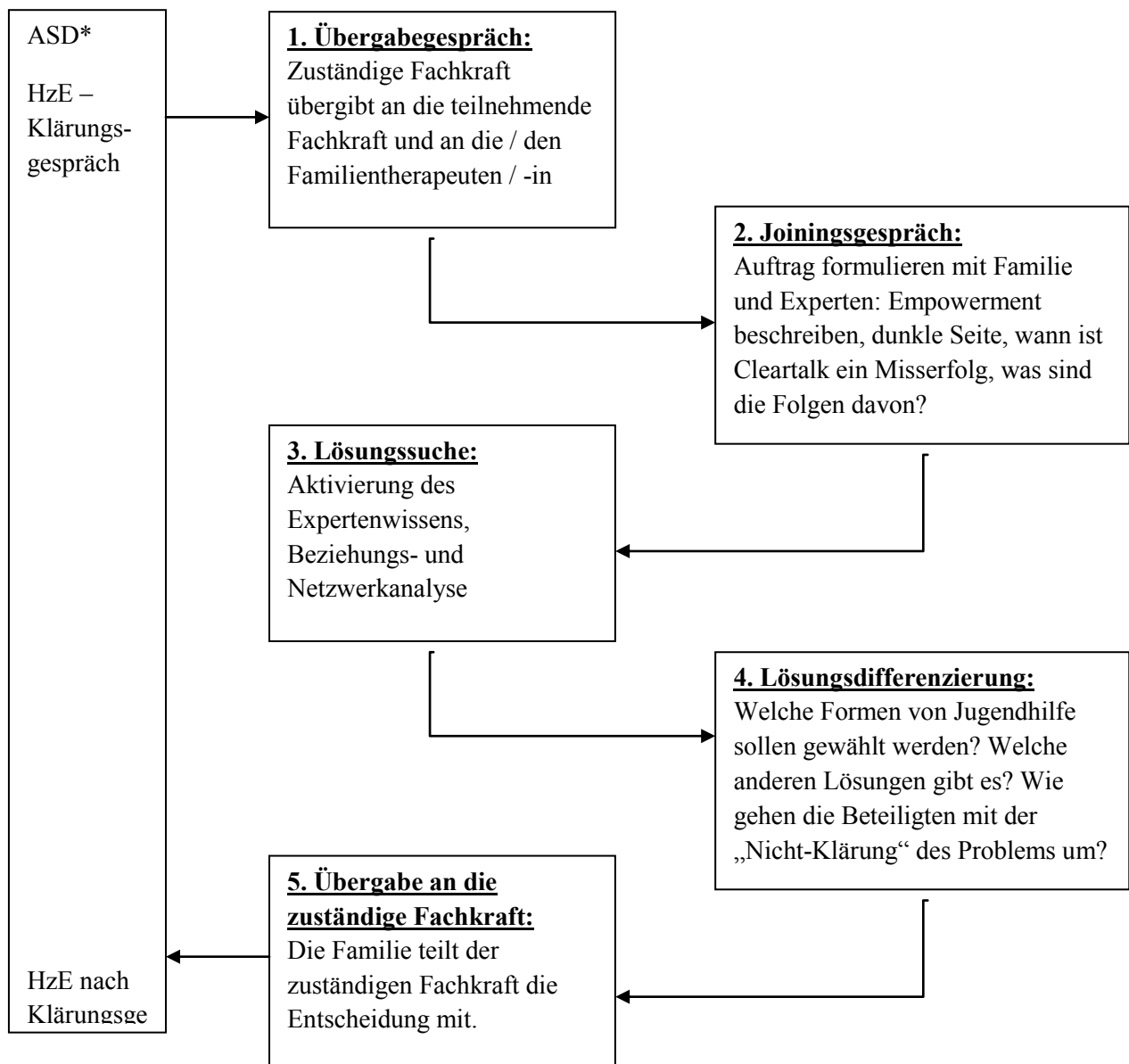


Michaela Herchenhan führt aus, dass im Jugendamt zunächst ein Übergabegespräch zwischen der zuständigen Fachkraft und der am Cleartalk teilnehmenden Fachkraft geführt wird. In diesem Klärungsgespräch schildert die zuständige der teilnehmenden Fachkraft die Familiensituation aus ihrer Sicht. Das beinhaltet auch eine Ressourcensammlung über die Familie und eine Darstellung der bisherigen Zusammenarbeit. Zusätzlich werden Empfehlungen und Erwartungen der zuständigen Fachkraft benannt. Was war besonders schwierig? Was war besonders einfach?

Mit der Trennung zwischen zuständiger und teilnehmender Fachkraft wird ein grundsätzlicher Rollenkonflikt in der kommunalen Jugendhilfe gelöst: Die zuständige Fachkraft ist in der Regel auch für die Bearbeitung von Kindeswohlgefährdungen in der Familie zuständig, oftmals auch inklusive der Familiengerichtshilfe und hat damit einen kontrollierenden und manchmal auch eingreifenden Arbeitsauftrag. Das wissen auch die Familien und häufig kommt es bei Kontakten zwischen Familien und den Fachkräften der Jugendämter dazu, dass aus diesem Grund nicht die im Betreuungskontakt notwendige Offenheit erreicht werden kann. Die teilnehmende Fachkraft ist zwar ebenso verpflichtet, eine Kindeswohlgefährdung zu melden, aber eben nicht beim Familiengericht, sondern bei der hierfür zuständigen Fachkraft. Das führt zwar zu einem deutlich höheren Personalaufwand, aber im Ergebnis gleichzeitig auch zu einer notwendigen Rollenklärung für die beteiligten Fachkräfte.

Im Folgenden beschreibt Michaela Herchenhan den Ablauf eines Cleartalk – Prozesses:

Abbildung II: Ablaufschema Cleartalk II (Prozess):



Das Übergabegespräch am Ende des Cleartalkprozesses beinhaltet laut Michaela Herchenhan folgende Elemente:

- die Mitteilung und den Austausch über die Entscheidung der Familie
- die Empfehlung über die weitere Zusammenarbeit
- die Bilanz von Cleartalk (Was war gut? Was war schlecht?)
- die Verabschiedung

Zur Bilanz von Cleartalk berichtet Michaela Herchenhan, dass der Fokus auf die Stärken und eigenen Lösungsmöglichkeiten der Familien gelegt wird und dass die Familien als Experten und Kundige für die eigenen Probleme angesehen werden. Von den Familien wird häufig zurück gemeldet, dass

- die durchgeführten Aufstellungen (z.B. Klötzchenskulpturen) hilfreich gewesen seien,
- dass die Familien neue Sichtweisen kennen gelernt hätten,
- dass sie Zeit zum Nachdenken erhalten hätten,
- dass die Atmosphäre ruhig gewesen sei,
- dass der Dialog zur Deeskalation in der Familie geführt habe,
- und dass keine Schuldzuweisungen erfolgt seien.

Von den von ihr in Franken durchgeführten 40 Cleartalk-Prozessen seien 22 (= 55 %) in einen Selbsthilfeprozess übergegangen und in 18 Fällen sei später Jugendhilfe gewährt worden (= 45 %). Von diesen 18 Fällen in der Jugendhilfe seien 7 Fälle stationär (= 17,5 %) und ambulant 11 (=27,5 %).

Es gibt aber auch Grenzen: in den ASD's gäbe es aus verschiedenen Gründen durchaus auch Probleme mit der Durchführung von Cleartalk: die systemische Arbeitsweise würde teilweise in Frage gestellt und es würde auch Bedenken wegen der zeitlichen Länge des Cleartalk-Prozesses geben. Klärungen und Absprachen könnten hier nur im Einzelfall erreicht werden.

Ein Follow-Up nach 2 Jahren (erneute Befragung der Familien) habe folgendes Ergebnis ergeben: 23 (von nunmehr 38) Familien (= 60,5 %) bezeichnen sich im Stadium der Selbsthilfe befindlich und 15 (von 38) würden Jugendhilfe erhalten (= 39,5 %). Davon wiederum erhielten 10 Familien (von 38) stationäre Hilfen und 5 Familien erhielten ambulante Leistungen.

Die Wirksamkeit des Cleartalk-Prozesses wird von Michaela Herchenhan so zusammengefasst:

- Es erfolgt durch Cleartalk eine Deeskalation der Spannungssituation in der Familie.
- Es ergibt sich für das Jugendamt eine hohe Kosteneinsparung bereits während der Zeit der Klärungsgespräche.
- Cleartalk fördert die Entwicklung neuer Jugendhilfe-Angebote.
- Cleartalk hat im Regelfall eine Verbesserung der Kooperation zwischen dem ASD und der Familie zur Folge.
- Die Familien gehen gemeinsam gestärkt aus dem Prozess hervor.
- Die Familie erlebt eine Erleichterung in der Zwickmühlensituation.

Ich bin beeindruckt. So ähnlich stelle ich mir den Prozess der Hilfeplanung, die Partizipation der Familien und die Haltung der Fachkräfte vor. Und natürlich denke ich auch etwas an die Kosten, denn als Verantwortlicher im Jugendamt kann mir die hohe Kostensteigerung bei den Hilfen zur Erziehung nicht gleichgültig bleiben. Im Gegenteil: wenn es der Jugendhilfe insgesamt nicht gelingt, die teilweise exorbitanten Kostensteigerungen in diesem Jugendhilfesegment in den Griff zu bekommen, sehe ich mittel- bis langfristig Gesetzesänderungen auf uns zukommen, die den Charakter der Jugendhilfe für alle Beteiligten in extremer Weise in ihr Gegenteil verkehren werden. Doch jetzt ist es 18:20 Uhr und so langsam geht mir nach diesem langen und intensiven Tag die Puste aus. Ich hätte noch viele Fragen an Michaela, doch dafür ist jetzt in meinem Kopf kein Raum mehr frei.

Der Tag war lang und anstrengend. Ich sitze müde beim Abendessen und bin froh, dass ich das Kongresszentrum um 20:30 Uhr noch so gerade für den Beginn des Konzerts des "Bremen Immigrant Orchestra" erreiche. Im Programmheft heißt es hierzu: "Auch die Bremer Stadtmusikanten kamen nicht aus sondern nach Bremen. In Bremen - Land vieler Kulturen - leben heute viele Musiker aus unterschiedlichen Kulturkreisen." Die besten von ihnen hätten sich im Jahre 2005 unter der Leitung des Amerikaners Willy Schwarz zu diesem Orchester zusammengeschlossen, um aus ihren jeweiligen musikalischen Wurzeln eine neue Musik der Migranten zu schöpfen. Nun - was dieses Orchester musikalisch auf die Beine stellte, war im besten Sinne "Weltmusik" und hat mich wie alle anderen Zuhörenden aus dem Sitz gerissen, so grandios war die Darbietung. Der ganze Saal stand auf bei "We are the Rhythm", das einem Hochzeitslied aus Kaschmir entlehnt ist, wippte und schunkelte mit bei "Eba Eba E", einem aus Ghana stammenden Themas, welches einen traditionellen Initiationsritus für junge Frauen beschreibt. Und als in der Zugabe als Hommage an das Aufnahmeland einige Strophen des inzwischen zum Volkslied mutierten Protestliedes "Die Gedanken sind frei" aus dem Vormärz des 19. Jahrhunderts in den jeweiligen Musiktraditionen erklang, da war es um mich vollends geschehen und ich hatte Tränen der Rührung und der Begeisterung in den Augen. Stellt Euch vor: Die Gedanken sind frei in der persischen Musiktradition gespielt, auf Farsi gesungen! Noch beim Schreiben dieser Sätze bin ich gerührt. Und dann erst der Applaus nach der letzten Zugabe und wie alle Musiker auf Henning Scherf, den Bremer Alt-Bürgermeister, der in der ersten Reihe saß, zuliefen und ihn umarmten!

Rüdiger, der ebenfalls das Konzert besucht hat und im gleichen Hotel wie ich wohnt, lädt mich noch auf ein Bier in die Hotelbar ein. Und bei einem guten Gespräch mit einem Mentor, der längst zum Freund geworden ist, klingt dieser lange, anstrengende und lehrreiche Tag für mich aus.

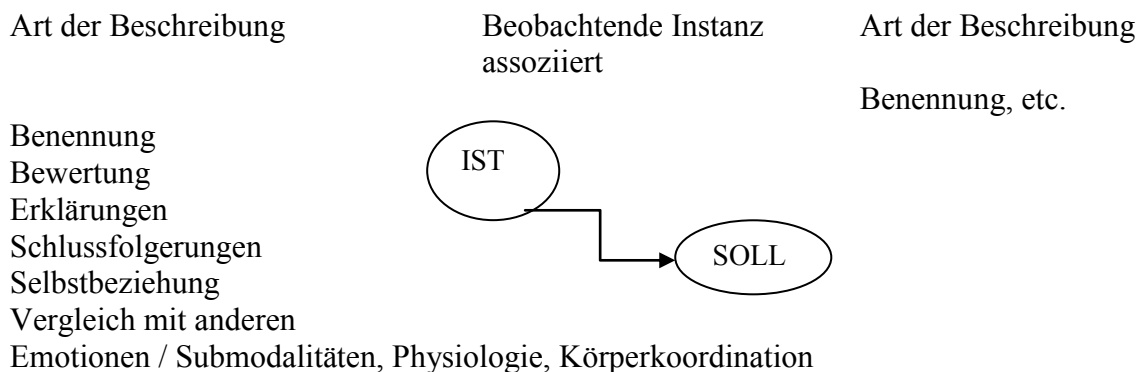
**Freitag, 16.09.2011**

**Gunther Schmidt:**

**Unterschiede "machen" keine Unterschiede, sondern Menschen machen das:  
Hypnosystemische Utilisationsstrategien für Interaktionen, die "Unterschiede" erst zu  
Interventionen mit Kraft machen**

**08:30 - 09:15 Uhr**

Ich komme zu spät, Gunther Schmidt nimmt darauf keine Rücksicht, ebenso wie die vielen hundert anderen Zuhörer, die sich in dieser frühen Stunde bereits im großen Saal des Bremer Kongress-Zentrums eingefunden haben. Es herrscht eine gesammelte, konzentrierte Stimmung im Saal: die Aufmerksamkeit ist eindeutig nach vorne auf die große Bühne gerichtet, auf der ein einzelner Mann mit einem Mikrofon eine Art Vorlesung hält. Gunter Schmidt ist hoch eingestiegen: es geht um die Konstruktion der antagonistischen Erfahrungs-Pole. Intervention heiße Unterschiedsbildung. Und dann gibt es ein Schaubild:



Schmidt führt aus, dass, wer noch Lebenszeichen von sich gäbe, positiv konnotiert würde. Und dann kommt eine bemerkenswerte These: Der Empfänger der Botschaft bestimmt die Bedeutung. Stopp, denke ich. Jeder Sender versucht doch, seine Nachricht so zu senden, wie er sie verstanden wissen will. Unsere aktive Kommunikation ist geradezu darauf ausgerichtet. Ich versuche gerade, meine Assoziationen über diesen Satz einzufangen, da spricht Gunther Schmidt von systemischer Demut. Die Menschen kommen nicht für Probleme sondern für Lösungen. Schmidt drückt seine Wertschätzung für Ambivalenz aus und fährt fort: "Das Leidende Ich hat keine Zugänge zu irgendwelchen Kompetenzen". Verschiedene Ich's



bildeten Netzwerke. Maximale Ziele können nicht erreicht werden. Wie kann ich optimal mit Restriktionen umgehen? Dann fordert Schmidt, dass das steuernde Ich in die Meta-Position müsse. Symptome müssten übersetzt werden in Bedürfnisse. Das verstehe ich wieder und kämpfe wieder mit Assoziationen, Ideen, Projektionen, Gedanken, da kommt schon die nächste große Gedankenaufgabe: "Verstörung als Intervention ist eine Katastrophe!" Oha. Auch das Publikum, bestimmt viel gelehrter als ich, schweigt. Schmidt aber führt weiter aus: "Nicht die Intervention ist wichtig, sondern die Prozesse, die sie auslösen." Jeder Widerstand wird übersetzt als achtungsvoller Umgang mit sich selbst. Damit schließt Gunther Schmidt einen Tagesbeginn, wie er intellektueller und niveauvoller nicht hätte sein können. Verstanden habe ich nicht viel. Ich bleibe noch ein wenig sitzen und ärgere mich etwas über mich, weil ich zu spät gekommen bin.

Für mich folgt der Workshop von

**Audris Muraitis / Mirko Zwack:**

**Wozu keine Wertschätzung? Zur Funktion des Wertschätzungsdefizits in Organisationen**

**09:30 Uhr - 12:30 Uhr**

Nun, auch der Besuch dieses Workshops ist einem gewissen Eigennutz geschuldet, arbeite ich doch einerseits in einer Behörde, in der ein deutlicher Mangel an Wertschätzung (nicht nur von mir) immer wieder erlebt und bedauert wird. Wenn ich mich so umsehe, scheint es anderen ähnlich zu gehen, jedenfalls vermute ich das. Zum anderen ist da aber auch die systemische Haltung, dem Gegenüber, sei es in Beratung, Therapie oder Coaching, Wertschätzung entgegenzubringen. Eine Beschäftigung mit dem Thema aus dem angebotenen Blickwinkel ist daher in meinen Augen sehr reizvoll.

Der Raum ist gut gefüllt an diesem Freitagmorgen, über 30 Interessierte wollen sich anhören, was die beiden jungen Wissenschaftler dem Auditorium zu sagen haben. Zuerst stellen sie sich vor: Mirko Zwack hat an der Universität Witten / Herdecke Psychologie und Wirtschaftswissenschaften studiert und promoviert gerade. Audris Muraitis ist Sozialwissenschaftler und hat seine Promotion bereits abgeschlossen. Beide werden sich in der Moderation des Workshops abwechseln.

Mirko Zwack stellt die Eingangsfragen an die Zuhörenden: Wer erleidet einen Wertschätzungsverlust? Wer übt Geringschätzung aus? Wer hat im beruflichen Kontext mit Wertschätzungsmangel zu tun? Es sind rhetorische Fragen, die Beantwortung ist jedem selbst überlassen. Ich erinnere mich an die Erlebnisse in meiner Organisation und bin sofort verärgert und traurig. Anderen scheint es ähnlich zu gehen, denn die Nachfragen an die Referenten und die Kommentare zu Fragen, Statements und Ähnlichem sind ungewohnt scharf, unnötig pointiert und werden später auch verletzend. Das kenne ich aus den anderen Workshops nicht. Hier scheinen sich Expertinnen und Experten der Geringschätzung, ja gar

der Kränkung (!?) versammelt zu haben. Die beiden Referenten scheinen mit diesen Phänomenen gerechnet zu haben, denn sie gehen nicht auf diese "atmosphärischen Störungen" im Sinne von Ruth Cohns Themenzentrierter Interaktion ("Störungen haben Vorrang") vertiefend ein sondern greifen sie nur im Sinne eines aktuellen Informationsaustauschs und Wissenstransfers auf und gehen dann in ihrem Stoff weiter. Wir sind hier ja auch kein Selbsterfahrungs- sondern ein kognitiv ausgerichtetes Wissensvermittlungseminar. Das ist jedenfalls meine aktuelle Deutung der Handlungsweise der Referenten, mit der ich mich auch schnell anfreunde.

Mirko Zwack führt aus, dass eine Befragung in vielen europäischen Unternehmen im Jahre 2008 mit der Fragestellung: "Wie viele Mitarbeiter fühlen sich nicht wertgeschätzt?" das Ergebnis brachte, dass sich 58 % der Befragten eben nicht wertgeschätzt fühlten. Er schließt drei Fragen an: "Woran würden Sie merken, dass sie wertgeschätzt werden? Wozu gibt es keine Wertschätzung? Was ist der Kontext?" Im Anschluss daran stellt der Vortragende ein Stufenmodell von Wertschätzung vor: Zunächst gehe es darum, die Anwesenheit des wertzuschätzenden Mitarbeiters durch den "Wertschätzungsspende" wahrzunehmen (allgemeine Regeln der Höflichkeit). Anschließend sei es wichtig, dass der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin sich in der beruflichen Funktion angesprochen fühle (die Funktion ernst nehmen). Auf dieser Stufe würde "Wert geschätzt" durch Lob und Kritik, hier würde die professionelle Identität des Mitarbeitenden im Verhältnis zu seinen Aufgaben betrachtet. Mirko Zwack gibt einige Beispiele, denn Wertschätzung basiere auf Kleinigkeiten: ein einmaliges Nicht-Lächeln sei noch eine Lappalie, das wiederholte Ausbleiben könne jedoch als ein Entzug der Anerkennung empfunden werden. Der Gewinn von Wertschätzung zeige sich nicht durch einen einzelnen Akt, sondern durch Gewohnheit und belegt das durch ein Konfuzius-Zitat: "Menschen stolpern nicht über Berge, sondern über Maulwurfshügel". Dann zitiert er Claparèdes Gesetz der Bewusstwerdung: "Selbstverständliche Operationen werden uns erst bewusst, wenn sie ihre Funktion nicht mehr erfüllen" und führt weiter aus, dass Organisationen zweckgebunden und daher darauf angewiesen seien, Personen austauschbar zu halten. Wertschätzungsmangel könne daher an fehlenden Kleinigkeiten, an fehlender Erkenntnis über den Wert einer Person in der Organisation oder an der Enttäuschung über fehlende persönliche Ansprache liegen. Diese Phänomene seien aber auch durchaus zugänglich für Beratungs- und Coachingprozesse.

Im Weiteren bemühen die beiden Referenten die Theorie der funktionalen Äquivalenz: Diese funktionale Analyse sei eine Methode, die Probleme als Lösungen anderer Probleme ansehe. In Bezug auf das Wertschätzungsdefizit in Organisationen ließen sich 3 Fragebereiche benennen:

1. Wie sieht fehlende Wertschätzung im konkreten Fall aus? Wie zeigt sie sich?
2. Welches Problem löst die fehlende Wertschätzung? Für welches Problem ist die fehlende Wertschätzung die Lösung? Was könnte das Problem gewesen sein?
3. Was könnte an die Stelle der Problemlösung treten? Was wäre mit der Lösung äquivalent?

Dann werden Murrelgruppen gebildet mit der Aufgabe:

Wie wird keine Wertschätzung kommuniziert? Wozu wird keine Wertschätzung kommuniziert?

Als Ergebnis der Gruppengespräche halte ich fest, dass mangelnde Wertschätzung als Schutzfunktion des Vorgesetzten angesehen wird und ihr als Funktion in der Gruppe / im Team eine Entsolidarisierung zwischen den Arbeitsgruppenmitgliedern zugeschrieben wird. Wieder fällt mir der barsche Ton untereinander auf. Das habe ich in dieser Form noch in keinem Workshop während eines Kongresses erlebt. Ich führe das nicht auf die Moderation des Workshops durch Audris Muraitis und Mirko Zwack zurück sondern auf das verhandelte Thema. Ich bin überrascht. Doch beide Referenten bleiben ihrer zu Beginn eingeschlagenen Linie treu und thematisieren die im Raum schwebenden Dissonanzen nicht. Statt dessen geht es im Stoff weiter.

"Ich werde nicht wertgeschätzt" sei eine passive Erlebnisform. Wertschätzung aber sei die emotionale Interpunktion eines Verhaltens. Ob Wertschätzung abgeliefert werde, entscheide der Empfänger (hier schlägt sich für mich ein Bogen zu der Aussage von Gunther Schmidt aus dem vorher gehörten Vortrag).

Wie aber können denn Betroffene von Wertschätzungsdefiziten und ihre Vorgesetzten, also die wahrscheinlichen Nutzer/-innen von Beratung, Supervision, Coaching in der Praxis beraten und unterstützt werden? Auf die Wertschätzungsdefizitopfer bezogen zitiert Audris Muraitis zu meiner Freude Erving Goffman (den ich sehr mag und dessen Arbeit über "Stigma" ich noch heute oft empfehle): Er vergleicht die Funktion von Supervision / Beratung / Coaching mit der Aufgabe des "Coolers" beim "Hütchen-Spiel", der beruhigt den beim Spiel Übervorteilten, stärkt ihn in seinem Selbstkonzept und sorgt so für die Akzeptanz des Spielergebnisses und damit auch für zukünftige Geschäfte. Audris Muraitis und Mirko Zwack verstehen so die Rolle des Coaches: er sei der Cooler der Gesellschaft, der einen Menschen reorientiere und befriede, dessen Selbstkonzept im gesellschaftlichen Spiel ins Wanken geraten sei. Wesentlichen Einfluss während der Befriedung und Reorientierung des Wertschätzungsdefizitopfers habe die "Erwartungsanpassung", das ist der Versuch, dem / der Betroffenen die primäre Funktion einer Organisation zu vermitteln, die eben nicht darin bestehe, in befriedigenden sozialen Beziehungen zu leben. Das sei durchaus für manche Menschen eine Desillusionierung. Hier fordern die Referenten von der Beratung / Supervision / Coaching durchführenden Person eine mitfühlende und verständnisvolle Haltung.

Und wie gehe ich als Berater / Supervisor / Coach (-in) mit den Wertschätzungsspendern um? Auf Seiten des in diesem Punkte defizitären Führungspersonals herrsche oftmals Ratlosigkeit, wie Lob und Kritik zu vermitteln seien. Die Referenten verweisen hier auf das Schema der gewaltfreien Kommunikation von Rosenberg:

Beobachtung des Verhaltens, damit verknüpfte Gefühle bei der Führungskraft, die Benennung des hinter dem Gefühl stehenden Bedürfnisses und die daraus folgende Bitte an den / die Mitarbeiter/-in.

Die genaue Beobachtung sei eine Grundvoraussetzung dafür, dass wertschätzende Kommunikation überhaupt erst stattfinden könne. Wie oft Wertschätzung in der Organisation zu geben sei, könne nur schwer beantwortet werden. Eine Orientierung hierfür böte die "Fünf-zu-eins" Regel des Paarpsychologen John Gottmann: Er fand heraus, dass zwischen lange zusammenlebenden Paaren fünfmal mehr positive Interaktionen stattfinden als negative. Dabei sei die negative Interaktion genauso bedeutsam wie die fünf positiven. Zwar warnen die Referenten davor, diese Regelbeobachtung aus einem familialen Umfeld bruchlos auf Organisationen zu übertragen, doch könne es für die Führungskraft durchaus sinnvoll sein, sich zahlenmäßige Ziele im Geben von Wertschätzung zu setzen.

All das bisher Besprochene setze aber die These voraus, dass Wertschätzung ein (zumindest hin und wieder) in Organisationen zu befriedigendes Bedürfnis sei. Der Mitarbeiterschaft bleibt die Erwartungs- und der Führungskraft die Verhaltensänderung, um dem Wertschätzungsdefizit entgegen zu treten. Doch die Referenten bieten noch eine weitere "Brille" an, durch die das Wertschätzungsdefizit betrachtet werden kann: die der soziologischen Aufklärung.

Die Referenten führen aus, dass Wertschätzung gemeinhin als Haltung, die man einnehmen könne oder nicht, verstanden werden würde. Auch die Metapher der "Wertschätzung als Paket, das vergessen wurde, zugestellt zu werden" wird bemüht. Doch sei Wertschätzung vielmehr ein Gefühl, dass sich nach einer auf das Individuum bezogenen Handlung des Vorgesetzten, der Mitarbeiterschaft etc. einstellen könne. Sie sei daher eine emotionale Interpretation des Verhaltens des jeweils anderen durch denjenigen, der sich nicht wertgeschätzt fühle. Wertschätzung sei daher keine Handlung sondern eine emotionale Reaktion auf unsere relevante (Organisations-) Umwelt. Die beiden Referenten stellen sich daher die Frage: Welche Funktion erfüllt nun die Kommunikation dieser emotionalen Reaktion in sozialen Systemen? Sie finden Antworten in den Ausführungen von Niklas Luhmann zur moralischen Kommunikation.

Der Ruf nach Wertschätzung sei eine diffuse Aufforderung mit geringer Handlungsrelevanz, die das Fehlende nicht konkret benennt. Die Diffusität werde noch verstärkt, wenn nicht Personen sondern die Organisation oder gar die in ihr herrschende "Kultur" benannt werde. Da jede Kommunikation vor der Entscheidung stehe, angenommen oder abgelehnt zu werden, mache die durch mangelnden Informationsgehalt erzeugte Diffusität durchaus Sinn, da "mehr Information in aller Regel weniger Akzeptanz" bedeute (Luhmann 1998). Der Ruf nach Wertschätzung unterstelle einen nicht formulierten Konsens in Wertbeziehungen (Luhmann 1998). Die beiden Referenten werden konkret: Es fände sich niemand, der z. B. gegen den Weltfrieden, gegen Gerechtigkeit, gegen Gesundheit oder eben gegen Wertschätzung sei. Die moralische Begründung der Forderung nach Wertschätzung erschwere ihre Ablehnung. Wer für seine Sicht der Dinge werbe, sollte sie daher in die Nähe einer Wertschätzungsforderung bringen. Auf kommunikativer Ebene würde moralische Kommunikation "auf wunderbare Weise Nein-Wahrscheinlichkeiten in Ja-Wahrscheinlichkeiten" (Luhmann 1998) verwandeln.

Mirko Zwack und Audris Muraitis führen aus, dass Wertschätzungsforderungen durchaus als manipulativ empfunden werden könnten. Sie seien aber vielmehr Ausdruck einer Forderung, eine (wie auch immer geartete) Verbesserung für die betreffenden Personen zu verlangen. Es gäbe für die sich nicht wertgeschätzt fühlenden Personen keine andere Erklärung als anzunehmen, die eigene Person werde systematisch missachtet. Durch die moralische Kommunikation (Forderung nach Wertschätzung) entstehe eine sicherheitsstiftende Wirkung.

Das ist hartes Brot, was die beiden jungen Wissenschaftler dem Auditorium da bieten und ich persönlich kaue auf den Erkenntnissen herum und laufe Gefahr, durch meine Assoziationen den Anschluss zu verpassen, denn es geht schon weiter: Der Ruf nach Wertschätzung habe eine Legitimationsfunktion, denn wenn andere nicht auf mich achten, müsse ich das selbst tun und könne weniger auf andere achten. Na ja, das könnte sein, aber ... wende ich in Gedanken ein, doch ich halte inne und höre weiter zu. Hier könne sich ein stabiler eskalierender Zirkel entwickeln. Jedenfalls gelte, dass wie in jeder Kommunikation auch bei der Wertschätzung nicht der Spender sondern der Empfänger darüber entscheide, ob sie "abgeliefert" wurde. Jeder Empfänger erhalte so eine gewisse (moralische) Macht gegenüber dem Mächtigeren in der Organisationshierarchie. Dabei könne das Wertschätzungsdefizit auch bei noch so engagiertem Verhalten der Führungskraft immer wieder aufgetischt werden. Mirko Zwack bemüht ein mir bis dato unbekanntes, aber eingängiges schwäbisches Sprichwort: "Das Essen war gut und viel, aber es hätte besser und mehr sein können". Verblüfftes Lachen im Auditorium und die Erkenntnis bei mir, dass auch für das Geben von Wertschätzung das richtige Maß gefunden sein will. Mirko Zwack verweist genau darauf und auf die Schwierigkeit von Führungskräften, dieses Maß zu finden. Wann ist es genug? Mir fällt Konstantin Weckers Lied ein: "Genug ist nicht genug, genug kann nie genügen, schon Schweigen ist Betrug ...", summe ich und ertappe mich wiederum dabei, in meinen Gedanken abzuschweifen. Die beiden Referenten führen aus, dass der sich nicht wertgeschätzt fühlende Mensch in seiner Mangelsituation zwar etwas nicht erhält, sich aber dennoch als moralischer Sieger fühlen kann. Und schließlich: moralische Kommunikation könne hier eine Alarmfunktion übernehmen, da sie auf Probleme hinweist, die innerhalb der Organisation auftreten können und von denen man nicht wisse, ob sie lösbar seien. Das Fehlen von Wertschätzung könne dazu führen, dass sich die Menschen an die (karge und spröde) Organisation anpassen und sich eine Art "Dienst nach Vorschrift" breit mache.

Es folgt die Darstellung eines handlungsleitenden Entscheidungsprogramms. Die beiden Referenten unterscheiden zwischen einem Zweckprogramm und einem Konditionalprogramm zur Bearbeitung des Wertschätzungsdefizits in Organisationen. Dabei gehen sie von der These aus, dass Wertschätzung weder als wichtiger Beitrag zum Fortbestand der Organisation angesehen wird noch entsprechend gewürdigt wird und fragen sich: Was ist in diesem Zusammenhang richtiges Verhalten? Denn: nicht alles könne als richtiges Verhalten gelten.

| <b>Zweckprogramm</b>  | <b>Konditionalprogramm</b>  |
|---|---|
| Orientierung an erstrebten Wirkungen                              | Wenn - Dann-Relationen  |
| Wahrscheinlichkeit für wirtschaftliches Defizit ist hoch          | → ist niedrig   |
| Optimierung unterliegt der Person                                 | Optimierung unterliegt der Organisation                                       |
| Zielvereinbarung  | Weisung, Anordnung, Befehl  |
| Keine Rückzugsmöglichkeiten der Person                            | Rückzugsmöglichkeiten   |
| Machtverlust?   | Machtgewinn?  |
| Kein Schutz gegenüber Launen der Mächtigen                        | Alles, was nicht erlaubt ist, ist verboten - Feilschen um Arbeit und Leistung |
| Kein Wissen über die konkrete Tätigkeit                           | Wissen über die konkrete Tätigkeit  |
| Orientierung der Richtigkeitsfeststellung an erstrebten Wirkungen | Orientierung der Richtigkeitsfeststellung an bestimmten Auslösern             |

Mirko Zwack und Audris Muraitis beschreiben zum Ende des Workshops die kulturellen Unterschiede in internationalen Unternehmungen und stellen dem Auditorium 4 Abschlussfragen:

1. Was nehme ich mit?
2. Was finde ich hilfreich?
3. Was halte ich für gefährlich?
4. Was bleibt offen?

In der Zusammenfassung beschreiben die beiden Referenten noch einmal die Macht des nicht wertgeschätzten Menschen, die in der moralischen Kommunikation liege und die es behutsam zu entschlüsseln gelte. Berater/-innen sollten daher in Beratungsprozessen um diese Aspekte wissen, bevor Interventionen diskutiert werden. Letztendlich kommen sie zu dem Fazit: (Mangelnde) Wertschätzung wird selbst gemacht!

Ich bin überrascht und verwundert. In meiner Organisation kommt mir die Feststellung des Wertschätzungsmangels schnell über die Lippen und die Forderung nach einer wertschätzenden Haltung unseren Kunden im Jugendamt ist ein ethisches Prinzip der systemischen Kinder- und Jugendhilfe. Aber in dieser Auffächerung habe ich noch nie über "Wertschätzung" und was es anrichtet, wenn sie fehlt, nachgedacht. Ich bin den beiden Referenten für ihr "Vordenken" dankbar und wundere mich erneut über einige Besucher/-innen des Workshops, die in ihren Rückmeldungsbeiträgen schroff, verletzend und mitunter

hochmütig auftreten. Dagegen fallen mir die präzisen und klugen Beiträge aus der Zuhörerschaft nicht mehr so auf. Aber auch in dieser Situation bleiben sich die beiden Vortragenden treu: die Empfänger bestimmen, wie die Botschaft gedeutet wird. Und die beiden haben beschlossen, sich nicht beleidigen zu lassen. Recht so. Und auch im Nachhinein ein herzliches Danke schön an die prompte Übersendung des Textes, der dann in der 4. Ausgabe 2011 der OSC abgedruckt wurde. Ohne ihn hätte ich das hohe theoretische Niveau des Workshops nicht so erfassen und darstellen können.

Der Vormittag war lang und anstrengend. Ich bin jetzt müde und hungrig und suche mir ein Mittagessen.

### **Manfred Lütz:**

#### **Irre - Wir behandeln die Falschen: Unser Problem sind die Normalen - eine heitere Seelenkunde**

**13:45 Uhr - 14:45 Uhr**

Noch müde vom anstrengenden Vormittag und auch satt vom Gehörten sitze ich mit vielen anderen Gleichgesinnten im gut gefüllten großen Saal des Kongresszentrums und warte auf Manfred Lütz, den Chefarzt einer Kölner Psychiatrie, der gleichzeitig katholischer Theologe und systemischer Therapeut sein soll. Na, das kann ja wieder heiter werden. Und das wurde es auch. Ein mittelgroßer Mann um die 60 Jahre betritt die Bühne, sich seiner Selbst sicher und beginnt in einem leichten Kölner Singsang seinen Vortrag, der mich sehr schnell mehr an eine Büttenrede als an einen Vortrag erinnert: "Wie kommen Sie am schnellsten in meine Klinik im Kölner Süden, wenn Sie sich nicht auskennen? – Rischtisch. Sie suchen sich den nächstbesten Polizisten und hauen dem eine runter. Sie glauben gar nicht, wie schnell Sie dann bei uns sind!" Der Saal staunt und lacht. In diesem Stil geht es weiter: wir erfahren, dass man die wirklich wichtigen Dinge im Leben erfährt, wenn man sich mit einer Bäuerin aus der Eifel unterhält. Über die kategorische Forderung nach offener Rede miteinander geht es über das Watzlawick'sche to-be-Syndrom weiter zu der Feststellung, dass die Schizophrenie eine Stoffwechselerkrankung sei. In diesem Zusammenhang zitiert der Referent einen Großen der psychiatrischen Zunft, den langjährigen Direktor des psychiatrischen Landeskrankenhauses in Gütersloh, Klaus Dörner, mit seinem Buch "Freispruch für die Familie" und kommt dann schnell zu Aristoteles mit dem Zitat: "Der einzige Sinn der Diagnose ist die Therapie!" Ich lege Stift und Block zur Seite, höre dem Mann oben auf der Bühne einfach zu und lasse mich, wie viele im Saal, einfach anstecken von der guten Laune, die von diesem Mann ausgeht und von dem intellektuellen Feuerwerk, das er entzündet. Das einzige, was ich mir noch notiere, ist, dass Manfred Lütz eine leidenschaftliche Lanze bricht für einen respektvollen und achtsamen Umgang dem Patienten gegenüber. Damit hat er mich und viele im Saal für sich eingenommen, höre ich doch aus den psychiatrischen Kliniken, wenn ich mit ehemaligen Patienten über ihren Aufenthalt spreche, mitunter wieder Schauerliches. Da ich seine Bücher bereits auf dem gutsortierten Büchertisch des Carl-Auer-Verlages im Foyer entdeckt habe, gestatte ich mir diesen "Durchhänger" beim Notieren der Gedanken und nehme mir vor, dass,

was Manfred Lütz hier so launisch vorträgt, einfach in seinem gleichnamigen Buch nachzulesen. Wenn Manfred Lütz so humorvoll redet, dann erinnert mich Vieles an Aspekte des Provokativen Stils von Frank Farrelly. Das freut mich, denn auch Frank Farrelly setzt, trotz der heiteren Provokationen, auf Achtung und Respekt dem Menschen gegenüber. So vergeht eine kurzweilige Stunde im Kongresszentrum. Inzwischen bin ich nicht mehr in der Stimmung, ernsthaft weiterzuarbeiten. Ich bin am Nachmittag angemeldet für Andreas Hoenig und seinen Workshop: Das geht doch gar nicht ... oder etwa doch?! - Lösungsorientiertes Arbeiten im Umgang mit gewaltbereiter Klientel.“ Doch schweren Herzens entschieße ich mich (und Herr Hoenig möge es mir verzeihen), es mir heute Nachmittag etwas leichter zu machen und verabrede mich mit einem guten Kollegen, um an diesem schönen Freitagnachmittag einen Bummel durch die Bremer Innenstadt zu machen. Und das tue ich dann auch.

Das Tagungsfest am Abend beginnt mit einem guten Büfett, das am guten Ende völlig leergefüttert ist und endet erst spät in der Nacht mit verblüfften Musikern einer guten Live - Band, die sich darüber wundern, mit welcher Ausdauer und mit welcher Gier nach Bewegung der Kongress da vor ihrer Bühne tanzte. Allein wegen des schönen Tagungsfests lohnt es sich also, an einem Kongress der DGSF teilzunehmen. Aber verrätet das bitte niemandem, psst.

Am Samstagmorgen gibt es Probleme beim Auschecken aus dem Hotel. Ich bin überrascht und sauer, da ich bereits am Mittwoch während des Eincheckens Probleme hatte (angeblich war meine Buchung nicht vorhanden) und ich die Schwierigkeiten inzwischen als beseitigt erlebt habe. Im Nachhinein klärt sich durch eine Mitarbeiterin von Trenkle Organisation, dass mein Vorname bei der Anmeldung irrtümlich als Nachname eingetragen worden war. Alles klärt sich auf, aber meine Laune ist erst mal verdorben. Sie wird auch nicht besser als ich erfahre, dass der Workshop mit Wolf Ritscher mit dem Titel: "Systemische Kinder- und Jugendhilfe mit Schwerpunkt der stationären Jugendhilfe. Praxis und theoretische Perspektiven" wegen einer akuten Erkrankung des Referenten entfällt. Schade, ich habe einiges von Wolf Ritscher gelesen, was mein Interesse geweckt hat. Ich hätte ihn und seine Ideen zur stationären Jugendhilfe aus systemischer Sicht gerne kennengelernt. Aber gegen eine Erkrankung kann man nichts machen. Ein Besuch am wieder hervorragend ausgestatteten Bücherstand des Heidelberger Carl-Auer-Verlages, den ich jetzt, während alle anderen in ihren Workshops sitzen, in aller Ruhe besuchen kann, entschädigt mich auch nur wenig für das Entgangene.

Mein nächster Programmpunkt ist jetzt Ben Furman.

### **Die Blumentopf - Theorie - Das Geheimnis von Erfolg in der Therapie**

**(Flowerpot theory)**

**12:30 - 13:15 Uhr**

Ich bin irritiert: alle um mich herum scheinen Ben Furman zu kennen, sie freuen sich auf ihn, erzählen sich Geschichten über ihn, er scheint ein heimlicher Star des Kongresses zu sein.



Hmm, der Saal ist fast voll, er soll extra für den Vortrag aus London herüber gejettet sein und er soll auch gleich danach wieder abreisen müssen. Ich schaue mich um, bin beeindruckt und frage mich: was ist das wohl für einer, der so viele Leute anlockt? Ben Furman läuft auf der großen Bühne herum, er trägt ein kariertes Hemd und Jeans. Etwas scheint mit der Technik nicht zu klappen, das Treiben auf der Bühne wirkt nervös. Aaah, jetzt sehen wir ein Bild auf der Leinwand und alle im Saal bedauern den armen Techniker, denn das Windows - Start - Bild ist ihnen und mir vertraut, die Sprache aber nicht. Das ist ja finnisch! Wie soll sich der Mann denn damit zurecht finden? Es gelingt ihm trotz meiner Zweifel dennoch und als das Bild erscheint, ein mit wenigen Strichen angedeuteter Blumentopf, da beginnt auch Ben Furman seinen Vortrag. Es sei sein erster Vortrag auf Deutsch, behauptet er. Nun, er gibt sich Mühe, spricht langsam, deutlich, in einfachen Sätzen. Wann werde ich wohl meinen ersten Vortrag auf Finnisch halten müssen? Mir gruselt ein wenig bei dem Gedanken ...

Ben Furman stellt sich vor: er sei Arzt, Psychiater, lebe und arbeite in London und vor seinem Vortrag wolle er uns kurz nur eine kleine Geschichte erzählen: In den dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts hätte die Sowjetunion eine Ladung amerikanischer Traktoren geschenkt erhalten. Die Sowjets seien erst skeptisch gewesen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der "John Deere"-Traktoren, dann jedoch hätten sie deren Qualität unumschränkt eingeräumt. Allerdings hätten sie doch ein Haar in der Suppe gefunden: "Funktionieren die denn auch in der Theorie?" Ich bin verblüfft. Mit diesem Ausgang habe ich nicht gerechnet. Aber Halt und Obacht! Der Mann scheint ein Praktiker seiner Zunft zu sein. Ben Furman hat sich inzwischen warm geredet; er ist gut verständlich und das Leben in London scheint ihn mit einer guten Portion britischem Unterstatement ausgestattet zu haben. Er spricht über drei Blumen in der Therapie:

die **Hoffnung** (Therapie muss Hoffnung geben, Vorschläge würden Hoffnung enthalten und auch statistisch sei Hoffnung als Kategorie in der Therapieforschung erfassbar, er schlägt auch eine Übung vor: "Sagen Sie jemandem nach, dass er / sie Hoffnung verbieten kann!"),

die **Zusammenarbeit** (über Fähigkeiten sprechen, Positives und Nutzen herausstellen) und **Kreativität** (Anerkennung geben, sich die Erlaubnis geben, verrückte Ideen zu entwickeln).

Beim Zuhören erinnere ich mich an Jay Haley, der bereits Ende der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts herausgefunden hatte, dass es nicht so sehr auf das therapeutische Verfahren sondern mehr noch auf die Beziehung zwischen Therapeut und Klient / Patient ankomme. Ja, diese drei Blumen fördern eine gute Beziehung!

Ben Furman erläutert inzwischen, warum er Handpuppen zeichne und mit ihnen arbeite: Sie gäben Visionen einer besseren Zukunft, erzählten Geschichten der Hoffnung und von hoffnungsvollen Statistiken, berichteten von bisherigem Fortschritt, stärkten Resilienz und Ressourcen, gingen kleine Schritte, lernten verschiedene Fähigkeiten, stellten eine gute Atmosphäre her, spielten das Sein (das Leben), hätten Verständnis und Mitgefühl, würden die Resilienz des Klienten und seine Ziele und Wünsche respektieren und jeder könne Unterstützer sein. Ich beginne langsam zu verstehen, was die Menschen rings um mich so

faszinierend an Ben Furman finden: er strahlt eine unglaublich positive und freundliche Energie aus, ohne dabei aufgesetzt und bemüht zu wirken. Ja, damit kann er die Herzen auch sehr kranker Kinder und Erwachsener erreichen. Der Mann ist gerade dabei, uns die Geheimnisse guter Therapiearbeit zu erklären. Ben Furman spricht über All-Erkennung, über Ruf-Veränderung statt Selbst-Veränderung und dass Ziele respektvoll vorgeschlagen werden sollen. Auch sollte es möglich sein, dass Kompromisse gefunden werden und dass die Kultur des Klienten respektiert werden müsse (ich denke dabei sofort an Eia Asen und seinen beeindruckenden Vortrag in Heidelberg über seine Multi-Familien-Therapie und dass er ebenfalls wie Ben Furman in diesem melting-pot London lebt und arbeitet).

Doch die 45 Minuten sind bereits herum. Ben Furman weist noch auf einen Buchtitel hin (Die Zukunft ist ein Land, das niemandem gehört - Klett-Cotta) und auf einige websites. Hier sind sie: [www.benfurman.com](http://www.benfurman.com), [www.ichschaffs.de](http://www.ichschaffs.de), [www.kidskills.org](http://www.kidskills.org) und [www.apologyletter.org](http://www.apologyletter.org)

Dankbarer, langer Applaus im Saal. Komisch, warum sind alle auf einmal so zuversichtlich? Oder bilde ich mir das nur ein? Ich habe jetzt Hunger und gehe, richtig: Mittagessen.

**Dr. Julika Zwack**

### **Resilienzfördernde Möglichkeiten der Supervision**

**14:45 - 17:45 Uhr**

Bereits im letzten Jahr habe ich bei Frau Dr. Zwack einen beeindruckenden Workshop besucht und freue mich deshalb, sie jetzt in Bremen zum Thema "Resilienzfördernde Möglichkeiten der Supervision" hören und erleben zu können. Mit mir sitzen ca. 30 Interessierte in diesem Nebenraum des Kongress-Centrums und warten darauf, dass es losgeht. Ich bin überrascht, dass es gerade in der Lobby und davor beim Mittagessen noch so belebt war; zu dieser Zeit endete im Vorjahr in Heidelberg der Kongress bereits. Das Kalkül der Veranstalter, den Samstagnachmittag auch zu nutzen, scheint aufzugehen.

Frau Dr. Zwack stellt sich kurz vor und berichtet dann, dass ihre folgenden Überlegungen ursprünglich durch den Supervisionsauftrag eines großen kirchlichen Trägers in Baden-Württemberg ausgelöst worden seien, der die Idee zu einer Fortbildung auch mit einem Beitrag zur Resilienzförderung verbunden gesehen haben wollte. Durch ihre enge Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Jochen Schweitzer sei dann mit der Orientierung an Ergebnissen aus der Forschung ein Supervisionsangebot für die Mitarbeiterschaft dieses Trägers konzipiert und durchgeführt worden. Im Workshop heute werde sie auf 4 große Bereiche eingehen:

Warum Resilienzförderung?

Rollenverführungen für Supervisoren

3 Meta - Modelle

## Nützliche Informationen und Settings

Das lateinische Verb "resilire" könne mit "zurückspringen, abprallen" übersetzt werden. Heutzutage würde es aber auch mit Kampfgeist und Widerstandsfähigkeit, mit Elastizität und Anpassungsfähigkeit oder mit Balance oder Regeneration gleichgesetzt. Das weist auf eine etwas undifferenzierte Verwendung des Begriffs hin und man könne heute sagen: Resilienz ist, was hilft (in einem spezifischen Kontext) und sie fügt etwas ketzerisch hinzu: Ist nicht jede gute Supervision resilienzfördernd? Da mag niemand widersprechen. Die Referentin führt aus, dass Resilienz ein parteiliches Konstrukt mit Erlösungskomponenten sei, warnt vor (Selbst-)Ausbeutung und führt aus, dass die Idee des Wachstums zu hinterfragen sei und fordert mit Blick auf den Kontext, ungünstige Verhältnisse zu verlassen. Nun, das ist einfacher gesagt als getan, denke ich mir, aber als Möglichkeit ist diese Idee auch in einem supervisorischen Kontext immer als eine Alternative zu nennen. Dann fragt die Referentin in das Auditorium: resilient - gegenüber wem oder was soll man das denn sein? Dann führt sie aus, dass die Veränderung der Arbeitswelt, auch der psycho-sozialen, inzwischen mit einer Verschlankung von Prozessen, von Neuzuschnitten und Flexibilisierungen, Spezialisierungen, von der Eroberung neuer Zielgruppen und mit einem höheren Durchlauf (etwa in Kliniken) gekennzeichnet sei. Diese Veränderungen und die aufgezählten Phänomene, die allen im Saal bekannt sind, haben natürlich auch Auswirkungen auf Führung durch

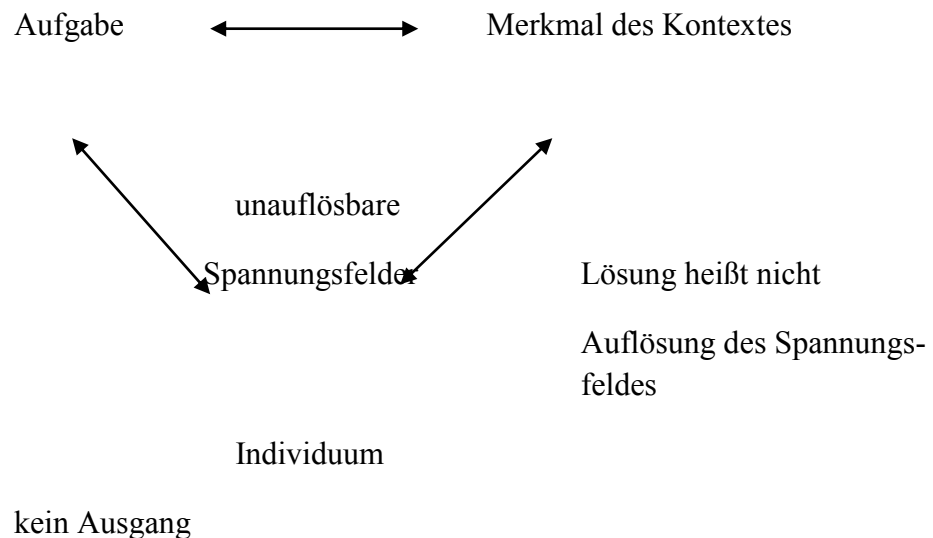
- eine Zunahme von Rollenkonflikten,
- eine Rhetorik der Schadensbegrenzung,
- der Wandlung zum Hoffnungsträger und zur Zielscheibe,
- der Zunahme von negativem Feed - Back (umgeben von oben und unten - Sandwichposition -),
- und Rückzug.

Im Saal holt man Luft und nickt zustimmend. Und es geht gleich weiter: Frau Dr. Zwack zitiert eine Befragung von Supervisoren/-innen (Haubl und Voss 2009) und beschreibt typische Auswirkungen auf Teams:

- Pufferverlust und Erschöpfung als Folge von wachsendem Effizienzdrucks (drückte sich z. B. in einer Supervision als Forderung nach Wiedereinführung der Kaffeepause aus )
- Der Wandel überholt sich selbst (es lohnt sich nicht mehr, zu investieren) als Folge von zunehmendem Veränderungstempo
- Entprofessionalisierung (Abstriche machen müssen, Wertekonflikte), eine Folge der Ausdünnung des eigenen Professionsethos'
- keine Zeit für das Wesentliche (dafür steigender Dokumentationsaufwand!)

- Entwertung bisheriger Kompetenzen
- Entsolidarisierung und Polarisierung (alt gegen jung, teilzeit / vollzeit, "jeder muss schauen, wo er bleibt...")

Frau Dr. Zwack bezeichnet das als Kontextparameter und fragt sich und uns nach ihrer Bedeutung für die Supervision:



Nun, bei diesen Aussichten muss ein Supervisionsprozess zwangsläufig auch resilienzfördernde Aspekte integrieren, oder anders gesagt: wo keine Hoffnung ist, muss sie erfunden werden ...

Frau Dr. Zwack beschreibt nun vier Rollenverführungen:

Der Restriktionsoptimist: "Es ist, wie es ist. Machen wir das Beste daraus!" Sie nennt es die "Viktor Frankl-Position" und führt aus: Der Optimist irrt sich genauso wie der Pessimist, hat aber noch Spaß dabei.

Der empathische Ko-Absturz: "Es ist, wie es ist. Und es ist furchtbar."

Der fröhliche Relativist: "Die Zukunft war früher auch besser." (Karl Valentin)

Die moralische Instanz: Sagen, was geht und was nicht geht.

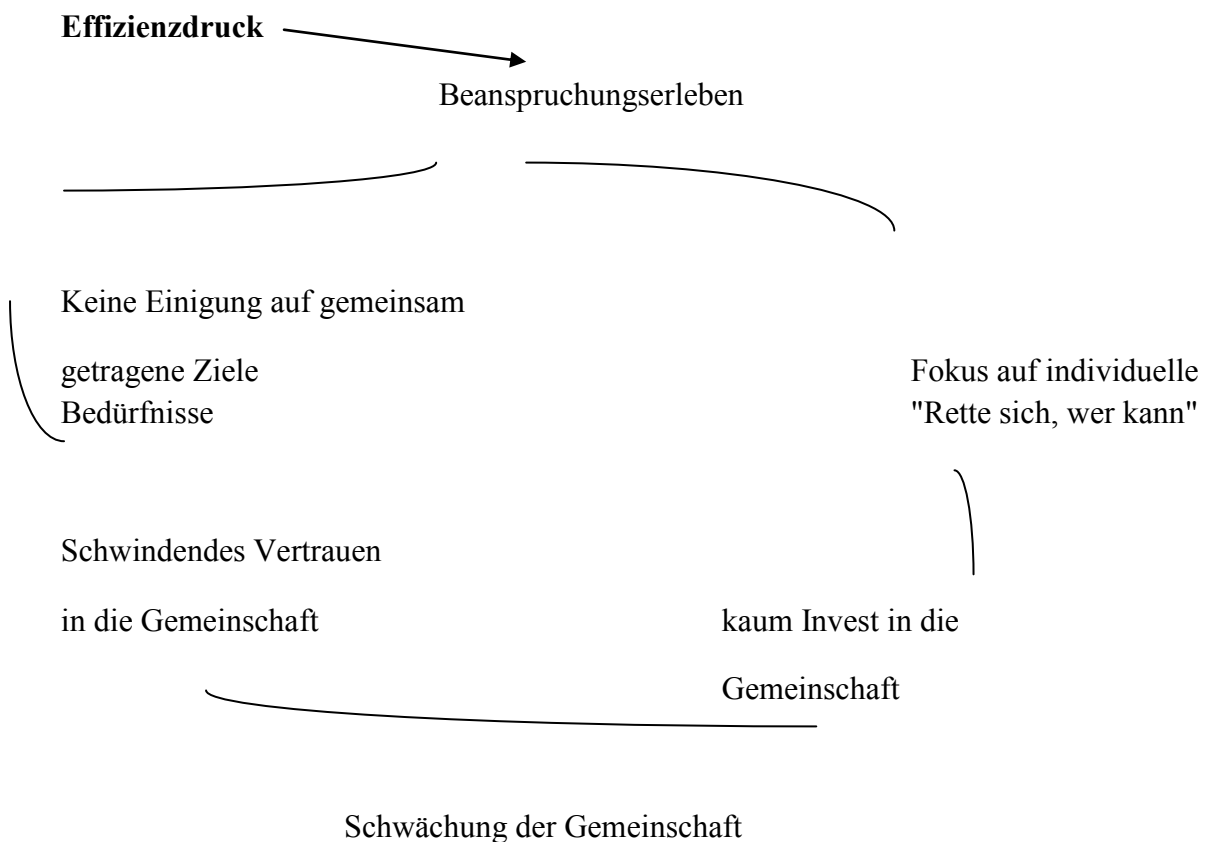
Jetzt ist der Zeitpunkt für eine Gruppenarbeit gekommen und in Murren mit dem Nebenmann / der Nebenfrau erörtern wir kurz die Fragen: Wenn ich an meine Supervisionskontexte denke, zu welchen Rollen fühle ich mich eingeladen? Das Gegenmittel wird praktischerweise gleich mit verabreicht. Es ist die detailgenaue Aushandlung des Auftrages!

In der Zusammenfassung der Kleingruppenergebnisse werden genannt: Revoluzzer, Switchen (Anfang, Mitte, Ende), Kummerkasten, Moderator / Klagemauer, Leitungsersatz, Trostpflaster kleben, Beichtvater).

Doch es bleibt keine Zeit zu einer Diskussion: jetzt werden drei Meta-Modelle vorgestellt:

"Burn-out sagt mehr über die Organisation als über den Betroffenen aus" ( C. Masloch)  
Zustimmung im Raum. Frau Dr. Zwack nennt hierfür sechs Faktoren: Arbeitsüberlastung, mangelnde Kontrolle, ungenügende Belohnung, Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls, mangelnde Gerechtigkeit (Fairness) und Wertekonflikte.

Dann beschreibt sie den Kreislauf aus Effizienzdruck und Entsolidarisierung:



Teams, die einem Effizienzdruck im beschriebenen Sinne ausgesetzt sind, entwickeln eine Versorgung kurzfristiger und individueller Bedürfnisse, daraus resultiert eine Schwächung der Gemeinschaft (Entsolidarisierung). In ihrem Supervisionsauftrag seien dann Fragen wie folgt gestellt worden: Womit bin ich noch identifiziert? Was verbindet uns noch? Wer autorisiert wen (noch) wofür? Wichtig sei darüber hinaus die Feststellung, dass niemand Schuld sei.

Dann stellt Frau Dr. Zwack das Ressourcenbewahrungsmodell von Buchwald und Hobfall (2004) vor.

Nach diesem Modell streben Menschen danach, ihre Ressourcen zu mehren und zu bewahren. Stressbewältigung hänge (auch) davon ab, über welche Ressourcen man verfüge. Dabei könne

es zu Gewinn- aber auch bei langanhaltendem Stress zu Verlustspiralen führen. Eine resilienzfördernde Supervision hätte daher zum Ziel, die gemeinsame Fähigkeit zur Initiierung von mehr Aufwärtsspiralen und die Verhinderung von Abwärtsspiralen zu erreichen. Ein weiteres Ziel wird benannt: Gestärkt hervorgehen? Nein, es fällt bescheidener aus: Bewusst hervorgehen! Fast hört man es im Saal schlucken. Das ist die bittere Pille, offenbar nicht nur für mich.

Doch wir kehren rasch auf die Praxisebene zurück, denn es folgen einige nützliche Interventionen und Settings: Loyalitäts- und Zielkonflikte sind zu benennen, mangelnde Solidarität wird als verkörperter Zielkonflikt angesehen. Bei der Feststellung: "Wir rasen aneinander vorbei!" fragt Frau Dr. Zwack: Für welches Problem ist "rasen" die Lösung? Um welche unvereinbaren Ziele / Werte geht es? Wie wird der Zielkonflikt momentan gelöst? Mit welchen Auswirkungen? Wie sähe der bestmögliche Umgang mit dem Zielkonflikt aus? Wie die zweitbeste Lösung?

Dann beschreibt sie die Rolle der Allparteilichkeit und der Neutralität mit 3 Grundpositionen:

1. Keine gute Miene zum bösen Spiel.
2. Es gibt was zu verlieren.
3. Es gibt was zu gewinnen.

Dann folgen mögliche Fragen an das Team: Wofür kämpfen Sie? Was bewegt Sie, die Lage so sehen, wie Sie sie sehen? Was vermuten Sie, wie sich Ihre Position auf das Teamklima auswirkt? Was glauben Sie, wie sehen Sie die anderen? Was würden Sie sich von den anderen erhoffen?

Die Botschaft an das Team lautet: "Die Glühbirne muss nicht wollen - Verweigerung ist legitim!" Es folgt ein Exkurs über Supervision als Projektmanagement oder die Kraft zur Entscheidung. Fragen hierzu seien: Wer macht was bis wann? oder: Wer muss zusammen kommen, damit über die relevanten Themen gesprochen und entschieden wird? Dann stellt sie Teamrollen vor und lädt zur Anprobe ein: Themenpaten werden gesucht, das Fürsorgetandem, der Erinnerungswecker, Koordinatoren ... und Piloten. Dann folgt die alles entscheidende Frage: Was passiert, wenn nichts passiert? Hier zitiert Frau Dr. Zwack Peter Fürstenau: „Teamsupervision bei schwachen Führungskräften ist ein Kunstfehler.“ Dem ist nichts hinzuzufügen. Es folgen eine Reihe von Interventionsmöglichkeiten: Welche kleine Freude könnten Sie Ihren Kollegen in 60 Sekunden machen? oder: Wie viele Minuten am Tag will ich in den achtsamen Umgang mit meinen Kollegen investieren? Ein Team könnte auch eine Zeitreise durch die letzten vier Fusionsprozesse und wie sie überlebt wurden, unternehmen.

Wenn es darum geht, Supervision in Organisationsveränderungsprozessen durchzuführen, könne Resilienzförderung nicht darauf abzielen, die Mitarbeiterschaft "unempfindlich" gegenüber Stress, Arbeitsverdichtung und vielen anderen schädlichen Faktoren zu machen, die in der Supervision zum Thema werden. Resilienzfördernde Supervision müsse das

kollektive Erleben von Selbstwirksamkeit wieder möglich machen. Dann würde sie zum Begegnungsraum und könne Resolidarisierung fördern.

Am Ende folgt lang andauernder Beifall für einen interessanten und spannenden Workshop. Ich sehe in müde Gesichter und habe noch gar nicht in den Spiegel gesehen ... wie ich wohl aussehen mag? Nach den vier Bremer Tagen bin ich geschafft und habe offen gesagt keine Lust mehr auf Theorie und Gespräche. Wieder zu Hause entdecke ich in der OSC 1 / 2011 den Aufsatz "Resilienzfördernde Möglichkeiten der Teamsupervision bei Changeprozessen" von Julika Zwack und Jochen Schweitzer. Wer mag, findet dort noch weitere Hinweise, Anregungen und ein Literaturverzeichnis.

In der Lobby herrscht Aufbruch- und Abreisestimmung: Es werden Rucksäcke geschultert, Rollkoffer hinter sich her gezogen, die Stände sind halb eingepackt und man strebt dem Ausgang und dem nahen Bahnhof zu. Draußen weht ein kühler Wind und ich finde mit Paul einen freundlichen Reisebegleiter, der bis Dortmund meinen Weg teilt. Die Bahn bleibt sich treu: genau wie bei der Anreise beginnt auch die Rückfahrt mit ca. 20 Minuten Verspätung. Uns ist es egal: wir haben viele Eindrücke gesammelt und mir ist klar, dass mich der Kongress noch Monate beschäftigen wird.

*(Klaus-Peter Langner)*

Hinweise und Rückmeldungen bitte an: [klaus-peter.langner@gmx.de](mailto:klaus-peter.langner@gmx.de)