

## „Systeme zum Singen und Tanzen bringen“ Systemisch - lösungsorientierte Supervision im Kontext Gruppe

(Erstveröffentlichung (2000) in: Vogt-Hillmann, M., Eberling, W., Dahm, M., Dreesen, H. [Hrsg.]: *Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung*. Dortmund: Borgmann, pp. 149 -169.)

*„Alles Leben ist Problemlösen“ Karl R. Popper*

Innerhalb der systemischen Supervision hat sich in den letzten Jahren eine Methodenvielfalt entwickelt, die sich ähnlichen Entwicklungssträngen zuordnen läßt, wie wir sie in der systemischen Familientherapie vorfinden. (von Schlippe, Schweitzer 1996, Brandl – Nebelhay 1998, Brandau 1991) Das, was unter dem Sammelbegriff „Systemisches Denken und Handeln“ rezipiert wird, hat ohne Zweifel Konjunktur. Supervision, Coaching und Beratung unter Berufung auf systemische Theorien zählen zu den auffallendsten Trends der neunziger Jahre dieses Jahrhunderts im Bereich professioneller Unterstützung.

Das gilt für Beratung als Tätigkeit im Profit – und Non - Profitbereich, und im Besonderen für Ausbildung zum systemischen Berater, Supervisor oder Coach. Institute und Organisationsberatungsgesellschaften benutzen das Label „Systemisches Denken und Handeln“ als Gütesiegel.

Wenn ich in diesem Beitrag einer lösungsorientierten Supervision im Kontext von Gruppen den Vorrang einräume, möchte ich ausdrücklich darauf hinweisen, daß ich dadurch eine Rahmung vornehme, die sich an dem Sprachspiel „Lösungen (er)finden“ orientiert. Das soll nicht bedeuten, daß andere Rahmungen oder Sprachspiele nicht auch effektive und nützliche Wege in einer systemisch orientierten Supervision sein können, wie Lösungen gelingen können.<sup>1</sup>

Unterschiede ergeben sich daraus, auf welche Art und Weise die Lösungen gefunden werden. Auch anderes als lösungsorientiertes Vorgehen führt letztlich zu gewünschten und unerwünschten Lösungen. Denn nichts ist beharrlicher als Veränderung. Außer es sorgt jemand dafür, daß keine Veränderung stattfinden darf.

*Ein gestreßter Personalchef, dem von der Firmenleitung die Aufgabe übertragen wurde, die Zahl der Mitarbeiter sozial verträglich abzubauen, erzählte mir einmal, daß dieser Prozeß ihn gesundheitlich fix und fertig gemacht habe. Er sei dann dem Rat seines Coachs gefolgt, habe Sonderurlaub genommen und sich für 10 Tage auf eine Wüstenwanderung quer durch die Sahara begeben. Nach seiner Rückkehr habe er die ihm gestellte Aufgabe mit Leichtigkeit und zur Zufriedenheit der betroffenen Mitarbeiter und der Firmenleitung erledigt.*

Zu einer Kundenorientierung kann es auch gehören, dem Wunsch der Supervisanden nach erklärenden Beschreibungen, vielfältigen Hypothesen und/ emotionalen Bedürfnissen entgegen zu kommen. Nicht die Supervisorinnen und Supervisoren müssen die in der Supervision erfundenen

---

<sup>11</sup> Meine Frau Ingelore hat an dieser Entwicklung einen unschätzbaren Anteil. Für wertvolle Diskussionen danke ich auch meinen Kollegen von der SYSTHEMA – Redaktion und den Kolleginnen und Kollegen des Lehrtherapeutenteams des Instituts für Familientherapie, Ausbildung und Entwicklung e. V., Weinheim.

Wege beschreiten, sondern die Supervisanden haben den Transfer von der Supervision in die Praxis zu leisten.

Allerdings erlebe ich in meiner supervisorischen Arbeit oft, daß Supervisanden und Coachingkunden, die in ihren Arbeitsfeldern Wirklichkeiten eher problemorientiert beschreiben und (er)leben, sich durch eine lösungsorientierte Supervision zu kreativen Handlungen in ihren Arbeitsfeldern befähigen und bei ihren Rückmeldungen von erstaunlichen Veränderungsprozessen berichten. Sie schreiben das der Kunst zu, in der Supervision durch Rückgriff auf die eigenen Ressourcen „Lösungsgespräche“ zu initiieren, die dann in der Praxis zu verändertem Handeln führen.

Die „Philosophie“ lösungsorientierten Vorgehens mit seinen Unterschieden hervorlockenden Frageformen wie der allseits bekannten Wunderfrage, Skalierungen, Interventionen und der Beschreibung der Supervisoren – Supervisanden – Beziehung (Besucher, Klagende, Kunden, versteckte Kunden) setze ich als bekannt voraus.

## **Lösungsorientierung und mehr**

Nach einer kurzen Beschreibung meines Verständnisses des Sprachspiels „Lösungen (er)finden“ werde ich die wichtigsten Annahmen meines Modells über systemisches Arbeiten in Gruppen skizzieren. Nach meiner Überzeugung handelt es sich dabei eher um die Umsetzung eines Denkkonzeptes als das Erstellen eines Rezeptbuches oder Methodenkanons für die Arbeit mit und in Gruppen.

Den Fokus „Lösungen (er)finden oder stimulieren“ halte für die Praxis der Supervision für geeignet. Meine Prämissen lassen sich in fünf Punkten beschreiben:

### **1. LÖSUNGSORIENTIERUNG**

Supervision bedeutet ziel- und lösungsorientiertes Vorgehen. Sie befaßt sich mit der Gegenwart und richtet sich auf die Zukunft. Dabei müssen die Lösung und das vorgebrachte Problem nicht notwendig miteinander zu tun haben. Mehr noch, die Ursachen von Problemen müssen nicht ergründet werden. Es kann hilfreicher sein, Lösungen zu finden als die Gründe für das Problem zu verstehen. Kleine Veränderungen können zu großen Veränderungen führen, müssen es aber nicht notwendigerweise. Lösungen können aus verschiedenen Richtungen kommen. Die klare Unterscheidung, Problem und Lösung haben nichts miteinander zu tun, habe ich aufgrund vieler Experimente mit dem lösungsorientierten Ansatz, wie ich weiter unten kurz beschreiben werde, erweitert.

Supervision ist kundenorientiert und nicht normativ. Die Supervisanden bleiben Eigentümer des Veränderungsprozesses in ihrem Praxisfeld. Sie bestimmen selbst, in welche Richtung und in welchem Ausmaß die Supervision die Veränderung anregt.

### **2. RESSOURCEN UND KOOPERIEREN**

Systemisch – lösungsorientierte Supervision betont das kreative Ausprobieren und das Gelingen, statt das Mißlingen zu analysieren. In der Regel verfügen Supervisanden über genügend Fähigkeiten, ihre Probleme selbst zu lösen. Sie können ermutigt werden, sich als Experten für sich selbst zu verstehen. Supervisor und Supervisanden in der Gruppe verhalten sich kooperativ. Alles,

was sie in die Beratung einbringen, darf vom Supervisor/in und der Gruppe benutzt werden. Ressourcen sind spezifisch und individuell unterschiedlich. Die Qualität von Supervision erweist sich nicht durch die Quantität an Hilfsangeboten und/ oder Veränderungsimpulsen für die Supervisanden, noch durch herausgekehrtes Expertentum. Vielmehr ist von seiten der Supervisorinnen und Supervisoren eine akzeptierende Haltung gefordert, so daß die Supervisanden sich neue Möglichkeiten des Denken und Handelns erschließen und die Verantwortung für seine Gestaltung übernehmen können. Akzeptanz muß Konfrontieren nicht ausschließen.

Kooperieren erfordert ein Mindestmaß an Interaktion. Wenn es dem Supervisor und den Gruppenmitgliedern gelingt durch ressourcenorientierten Umgang miteinander einen Kontext für Kooperieren zu schaffen, erleben die Supervisanden, daß sie in aller Regel über mehr Grundlagen und Kompetenzen verfügen, als sie bisher glaubten. Supervisor/in und Gruppe sind dabei herausgefordert, sich gegenseitig zu helfen, diese zu entdecken, zu stärken und zu nutzen.

Dazu erzähle ich gerne folgende Geschichte: Um herauszufinden, wer die leistungsfähigere Firma ist, veranstalteten zwei Firmen, Blau und Gelb, ein Wett Rudern auf der Ruderanlage des Fühlingersees in Köln. Die Blauen gewannen zur Verblüffung aller Beobachter mit sehr großem Vorsprung. Das oberste Management des Unternehmens der Gelben setzte tief verunsichert ein Projektteam ein, das die Ursachen der Niederlage erforschen sollte. Nach wochenlangen Analysen lautete das Ergebnis schlicht, daß bei den Blauen sieben Leute ruderten, während im Boot der Gelben ein Mann ruderte und sieben steuerten.

### 3. KONSTRUKTIVITÄT

Sprache produziert menschliche Wirklichkeit und ist gleichzeitig ihr Produkt, mit dem wir eine Kultur des Austausches fördern können. Wenn Verhalten und Sprache auf eine Wirklichkeit von Supervidieren bezogen wird, läßt sich Supervision als ein Prozeß des gemeinsamen Konstruierens von Wirklichkeit beschreiben. Die jeweiligen Bedeutungen und Erfahrungen, die mit den Anliegen der Supervisanden eingebracht werden, erschließen sich in der Interaktion zwischen Supervisand, Supervisor/in und den übrigen Gruppenmitgliedern. Die Bedeutung eines Inputs oder einer Intervention durch den Berater und /oder einzelne Gruppenmitglieder erschließen die Supervisanden durch ihre Verarbeitung. Das, was als Problemverhalten präsentiert wird, ist abhängig von der Welt – und Selbstsicht der Supervisionskunden. Dabei sollten Supervisanden, Supervisorinnen und Supervisoren aushalten können, daß auch die Möglichkeit, keinen Konsens in der Beschreibung der Wirklichkeit zu finden, mit Respekt behandelt werden sollte. (Lyotard 1993, Molter 1998)

### 4. VERÄNDERUNG

Gemäß Vorstellungen, die sich an Systemtheorien orientieren, geschieht Veränderung nicht linear. Nichts ist immer dasselbe. Veränderung kann ständig auftreten. Kleine Änderungen leiten größere Änderungen ein. Auch Veränderungen in Teilbereichen wirken sich auf das Ganze aus. So kann man eine Supervision als eine kleine Veränderung betrachten, die hilft inne zu halten, im Kontext der Gruppe die Vielfalt möglicher Perspektiven wahrzunehmen und sich emotionale und physische Erleichterung zu verschaffen. Der Sprung in die „Veränderung“ ist nicht notwendigerweise linear an die Supervision. gekoppelt, denn es muß eher keine klare Verbindung zwischen den Mustern geben, welche die Probleme aufrecht erhalten und den aktiven Bemühungen, welche sich mit Lösungen befassen.

In einer Gruppe bietet sich da nicht nur die leiterzentrierte Supervision durch den Supervisor/in mit einem Supervisanden vor und in der Gruppe an. Den übrigen Teilnehmern wird dabei üblicherweise die Aufgabe übertragen, Feedback zum Prozeß der Supervision zu geben und Hypothesen bzgl. des Supervisionsanliegens aufzustellen. Die Idee, die Gruppe als einen Lösungskontext zu beschreiben, in dem hohe Anteile von Selbstorganisation auf den Weg gebracht werden, kann schon eine signifikante Veränderung darstellen. Davon weiter unten mehr.

## 5. SPARSAMKEIT

„Alles sollte so einfach wie möglich sein, aber nicht einfacher.“ (Albert Einstein). Supervision sollte so kurz, einfach und sparsam wie möglich sein. Es kann mehrere mögliche Lösungen geben. Supervision arbeitet pragmatisch das heraus, was wirkt. Menschen können Veränderung schnell erreichen und tun es auch. Bei dem Versuch, Veränderungen herbei zu führen, kann es manchmal auch zu einer paradox anmutenden Umkehrung kommen, indem Supervisanden lernen anzuerkennen, daß das Akzeptieren eines wie immer gearteten „Status Quo“ schon eine wesentliche Veränderung sein kann.

Das Prinzip „Sparsamkeit“ läßt sich auch auf die Preisgestaltung der Supervision anwenden: Wenige „teure“ Supervisionen können effektiver und letztlich sparsamer im Zeit – und Geldaufwand sein als regelmäßig stattfindende Sitzungen, die zunächst vom Preis her günstiger scheinen, aber Gefahr laufen, die Supervisanden durch unendliche Redundanz in Problemtrance zu halten.

## KURZEXKURS: ZWISCHENTÖNE

Systemisch: das läßt sich heute so leicht daher sagen und schreiben. Schon allein die Häufigkeit der Benutzung eines bestimmten Wortes kann Bedeutungen schaffen. Wenn ich meine supervisory Praxis kritisch hinterfrage, finde ich eher „systemische Versatzstücke“ vor. (Molter 1985, 198). Die unterschiedlichen Richtungen der Familientherapie und die sich seit den frühen achtziger Jahren entwickelnden systemischen Therapie -, Beratungs – und Supervisionsansätze bieten Beschreibungsmodelle an, die sich zwischen Gesetz und Zufall, Strukturzwang und Freiheit, Ordnung und Chaos ansiedeln.

Bei dem gegenwärtigen Stand systemischer Praxis und Theorie sehe ich für das Handlungsfeld Therapie, Beratung und Supervision noch keine abgeschlossene Theorie. Der Markt der Anleihen wird aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen gespeist („alles nur geklaut?“): Allgemeine Systemtheorie, Autopoiese, Kybernetik 1. und 2. Ordnung, Synergetik, Kommunikationstheorie, Differenztheorie, Sprachphilosophie, Konstruktivismus, Dekonstruktivismus, sozialer Konstruktivismus, Theorien dynamischer Systeme, die sich durch Selbstreferenz und Selbstorganisation entwickeln und erhalten, sowie Chaostheorie. Die Liste ließe sich leicht fortsetzen.

Erkenntnis wird als abhängig vom beobachtenden System verstanden und als rekursiver Prozeß von Kognition, Emotion, Kommunikation und Handeln aufgefaßt. Konsensualität soll den Begriff der Objektivität ersetzen; mit der Einschränkung, daß auch Nicht – Konsens ausgehalten werden sollte.

Supervisorinnen und Supervisoren beziehen sich auf diese Theorien eher heuristisch. Dennoch können sie damit in ihrer Praxis der Supervision ein für sie gültiges, zusammenhängendes und funktionierendes Konzept entwickeln.

Vielleicht gehört der Anspruch, sich auf eine „systemische Epistemologie“ zu beziehen, zu den unvermeidlichen „Hochstapeleien“, die von Lehrenden und Praktizierenden im Bereich systemischer Therapie, Beratung und Supervision zum eigenen und zum Wohle der Klienten und Kunden eingesetzt werden. Die sich zeigende Vielfalt in Theoriebezügen garantiert größtmögliche Freiheit und erlaubt, seine soziale Wahrnehmung verantwortlich umzusetzen. Daher gehören für mich Vielfalt statt Einfalt zu unverzichtbaren Bausteinen systemischen Denkens und Handelns. (Molter, Schlippe v. 1991) Einige dieser „Versatzstücke“ prägen auch meine Haltung als Therapeut, Berater, Supervisor und Coach. Sie verweben sich in der Praxis zu einem bunten Teppich.

Bei der Organisation und Aneignung von Wissen, wie etwa Lösungen gefunden werden, sollte, wie schon angedeutet, nicht ein Konsens um jeden Preis herbeigeführt werden. „Und die Erfindung entsteht immer in der Meinungsverschiedenheit...“ (Lyotard S. 16) In einer systemisch orientierten Grundhaltung kann man Unterschiede zulassen und aushalten. Um einen „intellektuellen Provinzialismus“ (Bense 1997) zu vermeiden, empfiehlt es sich, Ideen gegenüber Ungehorsam zu pflegen. Eine ähnliche Empfehlung geben Cecchin et al. (1992). Sie ermuntern Therapeutinnen, Supervisorinnen und Berater, sich jeglichen Gewißheiten gegenüber respektlos, herausfordernd und frech zu verhalten. Ich verstehe das als eine Aufforderung in Therapie, Beratung und Supervision, den Ideen anderer Respekt zu erweisen, eigenen Ideen und Hypothesen gegenüber respektlos zu sein, um die Möglichkeit zu eröffnen, Neues und Unbekanntes zu kreieren.

Zur Kontextabhängigkeit von Beobachtungen und Beschreibungen eine kurze Geschichte. In Frankreich erzählt man sich gerne Witze über Belgier. Sie haben die Machart wie bei uns Ostfriesenwitze oder Polenwitze in den USA. Zwei belgische Freunde trafen sich, um miteinander zu plaudern. Da zog der eine seinen Taschenspielgel heraus und schaute hinein. Sagte er zu seinem Freund: „Du, ich glaube, der Kerl da im Spiegel kommt mir bekannt vor.“ Der andere riß ihm den Spiegel aus der Hand und schaute in den Spiegel. Nach einer kurzen Weile sagte er: „Das ist doch klar, das bin doch ich.“

## **Die Weisheit der Gruppe – ein systemischer Entwurf**

Seit meiner Zusammenarbeit mit George R. Bach in den frühen siebziger Jahren in Los Angeles und später mit Adolf Martin Däumling an der Universität Bonn fasziniert es mich, Beratung, Therapie, Supervision und Coaching im Kontext von Gruppen durchzuführen. Meine heutige Utilisierung von systemischen Konzepten aus dem Bereich der Familientherapie und systemischer Beratung und Supervision verbinde ich mit den gruppenspezifischen Erfahrungen meiner früheren beruflichen Tätigkeit in der Lehre und Anwenden von Gruppendynamik und klinischer Psychologie.

Bach hat mir als ein Fazit seiner langjährigen Erfahrungen mit Gruppentherapie nachdrücklich vermittelt, daß die Weisheit der Gruppe größer sei, als die des besten Therapeuten. Das deckt sich mit Erfahrungen aus der Gruppendynamik, wo sich unter bestimmten Bedingungen auch gezeigt hat, daß eine Gruppe vielfältige Anregungen gibt, mehr weiß und zwischen den Mitgliedern ausgleicht. Voraussetzung sind die Unabhängigkeit der Meinungsbildung, eine offene sanktionsfreie Kommunikation, Neugier und Akzeptanz sowie das Postulat wechselseitiger Vernünftigkeit. (Hofstätter 1971)

Diese Prämissen lassen sich mit einer systemisch ausgerichteten Grundhaltung verknüpfen: systemisch orientierte Supervisorinnen, Supervisoren und Coachs bringen ihren Supervisanden und Kunden wohlwollende Neutralität bzw. Allparteilichkeit, Neugier und Wertschätzung entgegen.

Mit ihrer Hilfe bereitet der Supervisor/ in der Gruppe einen emotionalen Boden für Veränderungsprozesse, unter denen Menschen bereit sind, ihre Lösungskompetenzen zu aktualisieren.

### „ES GIBT NUR ERSTE STIMMEN“ (ORNETTE COLEMAN)

Als der Saxophonist und Komponist Ornette Colemann als junger Mann zum ersten mal der Aufführung eines klassischen Konzertes mit großem Orchester beiwohnte, bemerkte er hinterher, es handele sich um organisiertes Notenlesen, von Kreativität und Eigenständigkeit der Musiker sei wenig zu hören gewesen. Später hat er nach intensivem Experimentieren mit Freejazz eine Musikrichtung entwickelt, wo es nur noch „erste Stimmen“ gibt, jedes Instrument und jede Stimme sind gleichwertig. Dem Können und der Kreativität des einzelnen Musikers sind keine Grenzen gesetzt, wenn das „commitment“ vorliegt, gemeinsam Musik zu machen. Vom Solo, über Duo, Trio usw. bis zum Einsatz aller Instrumente gleichzeitig ist alles möglich. „...es geht darum, sowohl dem Laien als auch dem professionellen Musiker dazu zu inspirieren, ein Interesse an seiner eigenen Kreativität zu entwickeln“, so Coleman wörtlich. (Wilson S. 79) Ornette Colemann erfand für diese Art Musik zu machen den Neologismus „harmolodics“: Harmony, movement und melody verschmelzen zu bisher ungehörten Klangereignissen.

Die Metapher „es gibt nur erste Stimmen“ leitet mich in meinen Supervisionen in Gruppen. Das Ziel ist, Kontexte (atmosphärische Zeiten und Räume) zu schaffen, die helfen, Lösungen zu stimulieren. Die Supervisionsgruppe betrachte ich dabei als einen temporären Handlungs-zusammenhang und/ oder sprachlich kreativen (Kon)text. Die Supervisanden und Supervisor/in können die Vielfalt familiärer, persönlicher, beruflicher und gesellschaftlicher Erfahrungen, die in der Gruppe versammelt sind, gemäß der Leitidee „es gibt nur erste Stimmen“ so nutzen, daß bisherige Sinnfindungen, Lösungen und Glaubenssätze unterbrochen werden und dadurch Neues entstehen kann.

### DEN MÖGLICHKEITSSINN ERWECKEN

Die Arbeit mit und in der Gruppe kann man mit der Wirkweise des reflektierenden Teams (Andersen 1990) vergleichen, „wo Kooperation, die prinzipielle Gleichberechtigung aller am Prozeß Beteiligter, die Transparenz des Geschehens und das Anbieten von Komplexität“ (Kriz et al. S. 88) als zentrale Begriffe des Geschehens gesehen werden.

Bei der lösungsorientierten Supervision in der Gruppe geht es mir darum, vorgestellte Probleme und Anliegen der Supervisanden zur Relativität der Wirklichkeit in Beziehung zu setzen. Das gelingt durch Fragen, die „angemessen ungewöhnlich“ (Andersen S.46) sind und verschiedene Perspektiven gleichberechtigt zulassen sowie durch das Aufstellen von Skulpturen, mit deren Hilfe die Supervisanden Lösungsbilder entwickeln können. Fragen und Skulpturen sind wichtige, aber nicht ausschließliche Arbeitsformen.

### FÜHREN UND FÜHREN LASSEN

Meine Aufgabe als Supervisor sehe ich darin, mich so authentisch wie möglich zu verhalten, schöpferische Distanz zu wahren, liebevolle Einfühlung aufzubringen, Verantwortung für meine soziale Wahrnehmung zu übernehmen, um die Autonomie in der Gruppe zu fördern und die Intersubjektivität menschlicher Wirklichkeit ernst zu nehmen. (Molter 1999) Es geht darum neue Lösungs – und Sinnattraktoren (Kriz 1995) anzubieten, die einen Beitrag zur Erreichung von Zielen leisten können. „Beistuern meint die Kompetenz, sich erkennbar, verantwortlich und an-

schlußfähig daran zu beteiligen, Perspektiven zu weiten und neue Möglichkeiten zu erschließen, ohne dies einseitig und allein entscheidend tun zu können." (Loth S. 42).

*Ein Führer wirkt am besten, wenn die Leute nicht merken, daß er existiert, er wirkt nicht so gut, wenn die Leute ihm gehorchen und Beifall spenden. Am schlimmsten ist, wenn sie ihn verachten. Wenn es ihm nicht gelingt, die Menschen wertzuschätzen, werden sie ihn auch nicht wertschätzen. Über einen guten Führer, der wenig redet, wenn er seine Arbeit getan und sein Ziel erreicht hat, werden all sagen: „Wir haben es selbst getan.“ (Lao Tse)<sup>2</sup>*

Ich habe die Erfahrung gemacht, daß das gelingt, wenn man Gruppen die Möglichkeit der Selbstorganisation einräumt. Supervisor/in und Supervisanden können dann nicht unabhängig voneinander den Gang des Geschehens bestimmen, sondern werden als Teil des Gruppenprozesses von diesem selbst mitbestimmt (Molter/Ellebracht 1997). Supervisor/in und Gruppenmitglieder sind in diese Rekursivität eingebunden. Supervisorinnen und Supervisoren helfen mit, Wege aufzuzeigen, die Teilnehmer entscheiden, ob sie davon einige ausprobieren, Umwege gehen oder andere Wege einschlagen wollen.

Bei diesem Vorgehen kann ich auf Ansätze aus der Gruppendynamik zurückgreifen, wo die Rolle des Leiters einer Gruppe als „facilitator“ (Bach 1967) „als ein bedeutender Faktor gesehen wurde. Langzeitgruppen wurden durch „Kurzzeit“ – Gruppen (Marathon) abgelöst, um förderliche Interaktionen zu „beschleunigen“. (Stoller 1972).

## VERNETZEN UND ERZEUGEN VON VIELFALT

Wenn ich über meine konkrete Supervisionspraxis schreibe, dann schreibe ich als Beobachter über das Tun und Handeln von Beobachtern. Dabei kann ich aus „systemischen Versatzstücken“ wertvolle Anregungen für mein Vorgehen ziehen. Doch ich sehe mich eher als einen Interaktions - Künstler, der mit den Supervisanden „neue Musik komponiert“ oder Inszenarien und Drehbücher „schreibt“, die im beruflichen Alltag ihr eigenes Leben entwickeln.

Um in Gruppen eine Atmosphäre aufzubauen, die dieser Absicht förderlich ist, haben sich einige Vorgehensweisen bewährt, die ich in unterschiedlichen Variationen fast rituell anwende. Diese „Initiationsriten“, die in Gruppen Kooperieren und Lösungsbereitschaft fördern, haben die erfreuliche Tendenz, daß trotz oder gerade wegen vordergründigen „Programmierung“ oder spielerisch eingeführten Disziplin, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Potential an Spontaneität hervorzaubern. Dann „erklingt“ nach und nach die „Musik der ersten Stimmen“, der Leiter kann weitgehend auf seine Steuerungsfunktion verzichten. Voraussetzung ist das „commitment“ aller, d. h. der explizite Vertrag der Gruppenmitglieder mit dem Supervisor/in für Supervision muß vorliegen. Um noch einmal die Geschichte vom Rudern aufzugreifen: alle rudern.

Um Vielfalt im Denken und Handeln zu erzeugen, biete ich Gruppen zunächst ständigen Perspektivenwechsel und neues Vernetzen innerhalb der Gruppe an. Konkret heißt das, ich bitte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer öfters ihre Sitzpositionen zu wechseln. Durch einfaches Abzählen entstehen viele kleine Subgruppen, die durch neues Abzählen wieder aufgehoben werden und sich in neuen Subgruppen finden, die simultan (alle Kleingruppen gleichzeitig) oder nacheinander vor der Gruppe arbeiten. Das schafft Bewegung und wirkt der „Verkopfung“ entgegen, die sich bei rein sprachlich ausgeführter Supervision leicht einstellen kann. Die Möglichkeit u. a. Auftragskarussell (v. Schlippe, Kriz 1996), Lösungsskulpturen, Problem - und Tetralemma – Aufstellungen (Varga von Kibéd 1998) als Instrumente von Supervision zu „spielen“ verstärkt Flexibilität und das (Er)finden von Lösungen.

---

<sup>2</sup> In: Probst, G. (1987) S. 121, die Übersetzung aus dem Englischen stammt von mir.

Mehrere Hypothesen bieten sich an, die nachvollziehbar machen, warum das funktionieren kann: Es entstehen während des Gruppenprozesses relativ autonome Einheiten. Die Teilnehmer partizipieren an dem sich bildenden Prozeß bei geringer Führung. Die immer wieder neue Zusammensetzung der kleinen Netzwerke garantiert hohen Informationsaustausch; es entsteht Redundanz durch die unterschiedlichen Aufgaben, welche die Teilnehmer übernehmen. (Protagonisten in Skulpturen und Aufstellungen, Reflektierendes Team, Supervisionskunde, Berater, Coach u. v. a. m.). Man kann von einer Nutzung der Synergieeffekte sprechen.

## REFLEKTIERENDE PROZESSE

Mein Arbeitsansatz, im Netzwerk der Gruppe viele mit jeweils wieder neuen Personen zusammengesetzte kleine Netzwerke anzuregen, hat dazu geführt, daß Phänomene wie Machtspiele und Konkurrenz in Gruppen selten auftauchen. Vermutlich, weil innerhalb kürzester Zeit, jeder mit jedem Kontakt hat und die Bilder übereinander, einer schnellen Überprüfung unterzogen werden können. Ich behaupte nicht, daß in Gruppen Machtspiele und Konkurrenz untereinander und/oder mit dem Supervisor/in nicht vorkommen können. Das habe ich an eigenem Leibe in vielen gruppen - dynamischen Sitzungen und Ausbildungseinheiten hinreichend erfahren. Kritisch anmerken möchte ich, daß dort und damals andere „Rituale“ gefeiert wurden. (vgl. König 1996)

Wenn sich diese Phänomene zeigen, kann man in kleinen Netzwerken, die wieder nach dem Zufallsprinzip gebildet sind, reflektierende Prozesse anregen, die in einem postmodernen Sinne über Zusammenarbeit reflektieren. Oder man kann eine Beschreibungs Vielfalt hervorlocken, indem alle in der Gruppe etwas über den laufenden Prozeß sagen, ohne die einzelnen „statements“ zu diskutieren.

Reflektierende Prozesse in kleinen Teams können auch hilfreich sein bei dem Bearbeiten von Supervisionsanliegen der Supervisanden. Wenn man ein kleines Netzwerk als reflektierendes Team installiert, kann man auch weitere reflektierende Prozesse in neuen Teams über vorangegangene reflektierende Prozesse anregen. Doch auch hier empfiehlt es sich, das Prinzip der Sparsamkeit zu beachten.

Um solche reflektierenden Prozesse einzuüben, sollten folgende Regeln beachtet werden:

Alles, was gesagt wird, wird in einer wertschätzenden Weise gesagt, Abwertungen werden strikt vermieden.

Es wird eher vorsichtig, suchend, „konjunktivisch“ („es könnte sein..“) gesprochen als festlegend und diagnostizierend. Es geht nicht darum, die eine „richtige“ Erklärung zu finden, vielmehr ist es die aktiv aufrechterhaltene Vielfalt, die dem ratsuchenden System helfen kann, zu sehen, daß mehrere Perspektiven gültig sein und nebeneinander existieren können.

Daraus folgt, daß jede Meinung, die anders ist, als die eigene, eher als Einladung betrachtet wird, weiter zu denken, weiter zu überlegen, um verschiedene Perspektiven zu integrieren, so daß die Konkurrenz: „Wer hat die beste (oder die eine richtige) Idee?“ vermieden wird. Vielmehr wird die Perspektivenvielfalt im Sinne eines Angebotes an die Supervisanden gesucht.“ (v. Schlippe, Moller, Böhmer 1995, S. 35)



## „ÜBERLEBEN IN DER FREMDE“

Ich wähle ein Praxisbeispiel, das im Kontext einer Ausbildungsgruppe des Instituts für Familientherapie Weinheim von mir supervidiert wurde. Eine junge Ärztin hatte ein Supervisionsanliegen. Sie war vor kurzem von einer psychosomatischen Klinik, in der weitgehend interdisziplinär und systemisch gearbeitet wurde, in eine Klinik gewechselt, wo anderen Paradigmen eine Vorzugsstellung eingeräumt wurde. Ich werde auf das Anliegen, das sich zunächst diffus und unklar zeigte, inhaltlich hier nicht näher eingehen. Dafür beschreibe ich die Choreographie, die sich um das Supervisionsanliegen entwickelte. Ein Videofilm über diesen Prozeß könnte die Dichte solcher Arbeit vielleicht eher nachvollziehbar machen. Hier soll die Beschreibung der Rahmenbedingungen für solche Entwicklungen in Gruppen genügen.

### CHOREOGRAPHIE

Die Gruppe hatte 24 Teilnehmer, mir zur Seite saß und stand mein Kollege Hagen Böser als Co-Leiter. Mit der Supervisandin begann ich vor der Gruppe ein „Lösungsgespräch“, in dem ich die von de Shazer u.a. entwickelten Frage – und Interventionsformen anwandte. Während dieses Lösungsgesprächs entstand ein vorläufiges Bild über den Arbeitszusammenhang in der neuen Klinik. Außerdem bat ich die Supervisandin, sich aus der Gruppe stellvertretend jene Personen aus ihrem Klinikalltag auszusuchen, die aus ihrer Problemsicht für mögliche Lösungen die Umwelt für den Handlungszusammenhang „stationärer Alltag“ bildeten. Auch für sich selbst wählte die Supervisandin eine Protagonistin als ihre Stellvertreterin. Schließlich saßen neun Stellvertreter/innen im Halbkreis um mich und die Supervisandin herum. Mein Kollege blieb zunächst mit den anderen Gruppenmitgliedern in der beobachtenden Position.

Dann unterbrach ich den Prozeß und bildete mit meinem Kollegen ein „Reflektierendes Team“. Wir dachten vor der Supervisandin und der Gruppe laut über das bisher gelaufene Lösungsgespräch nach.

In einem nächsten Schritt schlug ich der Supervisandin vor, eine Skulptur zum „Status Quo“ ihres Klinikalltages zu stellen. Es folgte dann zunächst das übliche Procedere beim Stellen von Skulpturen: die Protagonisten wurden nach ihrer Befindlichkeit und Gefühlen in den gestellten Positionen befragt. Auch die Supervisandin hatte Gelegenheit auf ihrer Position in das Bild einzutreten und dieses auf sich wirken zu lassen.

Hier hätte man auch eine zirkuläre Variante einführen können: Die Supervisandin tritt vor jede Person in der Skulptur und sagt dieser einen Satz, von dem sie denkt, daß die realen Personen in ihrem Klinikalltag zu dem von ihr aufgestellten „Status Quo“ sagen würden. Eine weitere Variante: die darstellenden Personen teilen direkt ihre „Lösungsbilder“ mit, ohne auf ihre Befindlichkeit und Gefühle einzugehen.

Um die „Weisheit der Gruppe“ noch mehr zu nutzen, löste ich die Skulptur vorübergehend auf. Jede Person aus der Skulptur erhielt mindestens eine Beraterin oder Berater, die dann simultan in kleinen Gruppen (neue Netzwerke) Lösungsgespräche mit den Protagonisten aus der Skulptur initiierten. Nun waren alle Gruppenmitglieder aktiv in den Lösungsprozeß eingebunden. Der Supervisandin bot ich ein weiteres Lösungsgespräch mit ihrer Stellvertreterin und deren Beratern an. Das kann als einen zusätzlichen reflektierenden Prozeß zu dem von mir und der Supervisandin durchgeführten Lösungsgespräch verstehen oder die Vorgabe geben, das begonnene „Lösungsgespräch“ weiter zu entwickeln. Das Szenario der „ersten Stimmen“ konnte sich jetzt voll entfalten. Mittlerweile kann ich mir am Sound dieser Lösungsgespräche ein Bild oder „Gehör“ davon machen, ob die Gespräche mehr in Richtung Lösung gehen oder Problemtrance fördern.

Um die Lösungsideen hörbar zu machen, bat ich die Kleingruppen einen „Lösungssatz“ zu entwickeln. Nach ca. 10 Minuten kehrten die Protagonisten wieder an ihre Positionen in der Skulptur zurück. Nacheinander sprachen sie laut ihren „Lösungssatz“ zu der Supervisandin, die ich bei diesem „Abhören“ begleitete. Danach ließ ich durch das gleichzeitige Aussprechen der „Lösungssätze“ durch die Protagonisten einen sich laut steigernden und dann wieder abklingenden „Lösungssound“ sprechen.

Zusammen mit der Supervisandin begab ich mich dann noch zu einem kurzen Austausch in das anfängliche Setting. Verglichen mit dem Beginn unseres gemeinsamen Weges konnte ich bei ihr eine deutlich veränderte Physiologie feststellen. Auf einer Skala von null bis zehn gab sie ihre Zufriedenheit mit der Erreichung ihres anfänglich formulierten Zieles mit acht aufsteigend an.

## GELASSENHEIT

In einer emotional tragfähigen Gruppe kann man gelassen darauf vertrauen, daß ein guter Nährboden entsteht, den Möglichkeitssinn zu erwecken. Nach meiner Erfahrung ist es nicht notwendig, streng auf eine mögliche Lösung zu fokussieren. Dem Suchen nach Lösungen gebe ich den Vorrang. In diesem Punkt hat sich meine Haltung zu Veränderung erweitert. Die strikte Problem/Lösung – Unterscheidung kann auch eine Beschränkung darstellen. Durch Konsultation und Supervision können sich zwischen Problem und Lösung neue Geschichten entwickeln, die Problembeschreibung kann Teil einer möglichen Lösung werden. Auf diese Weise können die Supervisanden mit ihrem Problemverständnis als Experten für ihre Veränderung wertschätzend konnotiert werden. In dieser gemeinsamen Suchbewegung sehe ich für die Supervisanden eine größere Auswahl an Optionen. Die Lösungen werden in das Geschehen eingebettet, anstatt als losgelöste „Entitäten“ von den Anliegen der Supervisanden abgekoppelt zu werden. Aus meiner Sicht sollten Supervisorinnen und Supervisoren auf jeden Fall vermeiden, „Lösung“ zum supervisorischen Imperativ zu erheben. (vgl. dazu Loth, Walter 1998, S. 265 f.) Der Prozeß der Supervision kann es erforderlich machen, auch die „Kehrseite der Lösungsorientierung“ zu beachten, wenn etwa Lösungen mißlingen (Sundmann 1998).

## Epilog

Es geht ein weitverbreitetes „Gerücht“ um, Steve de Shazer habe in Weiterentwicklung des hypnotherapeutischen Ansatzes Milton Ericksons das lösungsorientierte Vorgehen erfunden. Ein gutes „Gerücht“! Verwandte Ideen und vom Ziel her vergleichbare Konzepte, die vor allem die Ressourcenorientierung betonen, haben die Humanistische Psychologie (Human Potential Movement), die entwicklungs – und wachstumsorientierte Familientherapie Virginia Satirs, die existenzielle Psychotherapie Carl Withakers und letztlich auch die durch Carl Rogers begründete Gesprächspsychotherapie entwickelt. In den Arbeiten von J. Rappaport spielt über die Ressourcenorientierung hinaus das Konzept von „Empowerment“, die Kunst, sich selbst zu befähigen, eine wichtige Rolle. Durch den pointierten Ansatz Steve de Shazers, Insoo Kim Bergs und Mitarbeiter können diese früheren Entwicklungen wieder besonders fruchtbar werden, indem auch sie als „erste Stimmen“ mit zur „Aufführung“ in der Supervision im Kontext von Gruppe kommen.

## SCHÖNE AUSSICHTEN

Auf eine völlig neue Variante, die Weisheit der Gruppe radikal zu nutzen, bin ich durch folgende Geschichte gestoßen. Ich konnte allerdings bisher noch keine Erfahrung sammeln, ob man damit als Supervisor/in auch sein Geld verdienen kann.

Iha ein berühmter marokkanischer Gelehrter ging wie üblich Freitags in die Moschee. Als er ankam, baten ihn die Gläubigen, zu ihnen zu sprechen. Iha zögerte lange, schließlich fragte er die Gläubigen: „Wißt ihr, was ich euch erzählen werde?“ Als die Anwesenden verneinten, sagte er ihnen: „Wie soll ich über etwas sprechen, das ihr nicht kennt?“

Für den nächsten Freitag hatten die Gläubigen eine Verabredung getroffen, was sie Iha antworten würden, wenn er erneut nicht zu ihnen sprechen wollte. Nachdem Iha sie wieder fragte: „Wißt ihr, was ich euch sagen werde?“, erwiderten sie im Chor: „Ja, wir wissen es.“ Iha antwortete: „Wozu muß ich es euch dann sagen?“, und er setzte sich schweigend zum Gebet.

Am dritten Freitag wollte die Gemeinschaft Iha überlisten. Auf die erwartete Frage: „Wißt ihr, was ich euch sagen werde?“ antwortete eine Hälfte der Zuhörer: „Nein“, und die andere Hälfte rief: „Ja.“ Iha sagte ihnen daraufhin: „Die, die es wissen, sollen es denen sagen, die es nicht wissen“.<sup>3</sup>

## Literatur

Andersen, T. (Hg.) (1990): Das reflektierende Team. Dortmund: Modernes Lernen

Bach, G. (1954). Intensive Group Psychotherapy. New York: Ronald Press

Bach, G. (1967). Marathon Group Dynamics: I. Some functions of the professional group facilitator. Psych. Reports 20, pp. 995-999

Bach G. (1967). Marathon Group Dynamics: II. Dimensions of helpfulness: therapeutic aggression, Psych. Reports 20, pp. 1147-1158

Bach, G., Bernhard, Y. (1971). Aggression Lab. The Fair Fight Training Manual. Dubuque, Iowa: Kendall/ Hunt Publishing Company.

Bach, G., Molter, H. (1976). Psychoboom. Wege und Abwege moderner Therapie. Köln: Diederichs

Bachmann, C. H. (1981). Kritik der Gruppendynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozialen Lernens. Frankfurt: Fischer

Bense M. (1997). Der intellektuelle Provinzialismus. In: Walther, E. (1997)

Bergmann, G. (Hg.) (1997): Formen der Supervision. Frankfurt: VSA

Brandau, H. (Hg.) (1991), Supervision aus systemischer Sicht. Salzburg: Müller

---

<sup>3</sup> Vor längerer Zeit hat mir mein marokkanischer Kollege Mohammed El Hachimi diese Geschichte erzählt. Gefunden habe ich sie kürzlich auch bei Elkaim, M. (1992): Wenn Du mich liebst, lieb mich nicht. Freiburg: Lambertus

- Brandl – Nebehay, A. (1998). Systemische Familientherapie. Grundlagen, Methoden und aktuelle Trends. Wien: Facultas
- Cecchin et al. (1992). Vom strategischen Vorgehen zur Nicht – Intervention. Für mehr Eigenständigkeit in der systemischen Praxis. Fam Dynamik 17(1), pp. 3 - 18
- Däumling, A. M. (1968/1970). Sensitivity Training. In: König, O. (1995), pp. 17 –35
- Däumling, A. M. et al. (1974). Angewandte Gruppendynamik. Stuttgart: Klett – Cotta
- de Jong, P., Kim Berg, I.(1998). Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: modernes lernen
- de Shazer, S. (1989). Der Dreh. Überraschend Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl Auer
- de Shazer, S. (1992). Das Spiel mit den Unterschieden. Wie therapeutische Lösungen lösen. Heidelberg: Carl Auer
- de Shazer, S. (1996). „...Worte waren ursprünglich Zauber“. Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis. Dortmund: modernes lernen
- Eberling, W., Hargens J. (1996). Einfach kurz und gut. Zur Prtaxis der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: Borgmann
- Eberling, W., Vogt – Hillmann, M. (1998). Kurzgefaßt. Zum Stand der lösungsorientierten Praxis in Europa. Dortmund: Borgmann
- Elkaim, M. (1992). Wenn du mich liebst, lieb mich nicht. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Familientherapie. Freiburg: Lambertus
- Gergen, K. (1996). Das übersättigte Selbst. Heidelberg: Carl Auer
- Fengler, J. (1981). Grenzen der Gruppendynamik. In: Bachmann H. C., pp. 118 – 156
- Fischer, H. R. (Hg.) 1995. Die Wirklichkeit des Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer
- Hargens, J., von Schlippe, A. (1998). Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und systemische Praxis. Dortmund: Borgmann
- Hofstätter, P. (1971). Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. Reinbek: Rowohlt
- Jacobs, A., Spradlin, W. (1974). The group as Agent of Change. New York: Behavioral Publications
- König, O. (1995). (Hg.). Gruppendynamik. Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung. München: Pfeiffer
- König, O. (1996). Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. München: Pfeiffer
- Kriz, J. (1995): Muster personaler und interpersonaler Wirklichkeitskonstruktionen. In: Fischer, H. R. (Hg.), 63- 82

- Kriz, J., v. Schlippe, A., Westermann, B. (1996): Kontexte für Veränderung schaffen: die Arbeit mit dem Reflektierenden Team. In: v.Schlippe, A., Kriz, J. (Hg.)
- Loth W. (1998). Auf den Spuren hilfreicher Veränderungen. Dortmund: modernes lernen
- Loth, W., (1998). Vom Lösungsfokus zur persönlichen Konsultation. Ein E – Mail – Interview mit John L. Walter. In: Systema 12(3), pp.263 - 276
- Lyotard, J. – F. (1994). Das postmoderne Wissen. Wien: Passagen. 3. unveränd. Neuaufl.
- Miller, G., de Shazer S. (1999). Lösungsorientierte Therapie als Gerücht. In: Fam. Dyn. 24 (1) pp. 4 -28
- Molter, H. (1981). Wie humanistisch ist die Humanistische Psychologie? Statt „Selbstverwirklichung“: Soziales Handeln. In: Bachmann, C.H. (1981), pp. 51 - 83
- Molter, H. (1987). Le territoire c`est moi – systemische Ansätze in der Familientherapie. In: Z. system.Ther, 1(3), pp. 207 – 211
- Molter, H. (1988). Mögliche Kommentare nach einer Life – Supervision. In: Systema 2(1), pp. 32 – 35
- Molter, H. (1989). Als Gastregisseur unterwegs – Life – Supervision. In: Systema 3(1), pp. 25 - 32
- Molter , H. (1998). Es könnte auch alles ganz anders sein. Ein persönlicher Blick auf aktuelle Tendenzen. Systema 12(1), S. 5 – 10
- Molter, H. (1998). Ein Apfel ist ein Apfel. Eine Birne ist eine Birne. In: Systema 12(3), pp. 289 - 291
- Molter, H., von Schlippe, A. (1992). Das Weinheimer Modell – ein Modell der Vielfalt. In: Systema 5 (2), pp. 14 - 16
- Molter, H., Ellebracht, H. (1997). Hans im Glück(s) – Systemkompetenz und andere Märchen. Kontext 28, 1, pp. 5 – 14
- Molter, H. (1999). Weise in Beziehungen oder „Beziehungswaisen“. Systemische Therapeutinnen und Therapeuten im Spannungsfeld von Neutralität und Affekt In: Systgehema 13(1), pp. 41 - 49
- Moskau, G., Müller, G. (Hg.) (1992): Virginia Satir. Wege zum Wachstum. Paderborn: Junfermann
- Popper, K. (1994) Alles Leben ist Problemlösen. Über Erkenntnis, Geschichte und Politik. München: Piper
- Probst, G. (1987). Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin: Paul Parey
- Rappaport, J. (1985). Ein Plädoyer für die Widersprüchlichkeit: Ein sozialpolitisches Konzept des „empowerment“ anstelle präventiver Ansätze. Verhaltenstherapie und psachosoziale Praxis, 17, pp. 257 - 278

- Sager, C., Singer Kaplan, H. (1972). *Progress in Group and Family Therapy*. New York: Bruner/ Mazel
- v. Schlippe, A. (1992): Möglichkeiten der Selbst-Supervision. Eine Umsetzung des Satir'schen Ansatzes. In: Moskau, G., Müller, G. (Hg.), S.233-242
- v. Schlippe, A., Kriz, J. (1993): Skulpturarbeit und zirkuläres Fragen. Eine integrative Perspektive auf zwei systemtherapeutische Techniken aus Sicht der personzentrierten Systemtheorie. In: *Integrative Therapie* 19(3), pp. 222-241
- v. Schlippe, A., Molter, H., Böhmer, N. (1995). Zugänge zu familiären Wirklichkeit. eine Einführung in die Welt der systemischen Familientherapie. In: *Systema*, Sonderheft 1
- v. Schlippe, A., Kriz, J. (Hg.) (1996a): Kontexte für Veränderungen schaffen. Systemische Perspektiven in Theorie und Praxis. Universität Osnabrück: Forschungsberichte aus dem Fachbereich Psychologie, Nr.111
- v. Schlippe, A., Kriz, J. (1996b): Das "Auftragskarussell". Eine Möglichkeit der Selbstsupervision in der systemischen Therapie und Beratung. In: *System Familie* 9(3), pp. 106 - 110
- v. Schlippe, A., Schweitzer, J. (1996): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schweitzer, J., v. Schlippe, A. (1997): Fallsupervision, Team- und Organisationsberatung aus systemischer Sicht. In: Bergmann, G. (Hg.)
- Stoller, F. (1972): Accelerated Interaction: A Time – Limited Approach Based on the Brief, Intensive Group. In: Sager, C., Singer Kaplan, H. (1972). *Progress in Group and Family Therapy*. New York: Bruner/ Mazel
- Sundmann, P. (1998). Die Kehrseite der Lösungsorientierung. In: Eberling, W., Vogt – Hillmann, M.
- Varga v. Kibéd, M. (1997a). Bemerkungen über philosophische Grundlagen und methodische Voraussetzungen der systemischen Ausstellungsarbeit. In: Weber, G. (Hg.) (1998). *Praxis des Familienstellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger*. Heidelberg: Carl Auer
- Walter, J. L., Peller, J. E. (1994). *Lösungs – orientierte Kurztherapie. Ein Lehr- und Lernbuch*. Dortmund: modernes lernen
- Walther, E. (1997). *Max Bense. Ausgewählte Schriften*. 4 Bände. Band 1: Philosophie. Olten: Walter
- Wilson, P. N. (1989). *Ornette Coleman. Sein Leben. Seine Musik. Seine Schallplatten*. Schafflach: Oreos
- Wittgenstein, L. (1969). *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt/ M: Suhrkamp