

## **TZI und systemische Therapie: spielend kreative Lösungen (er-)finden**

(Version 8/98, Erstveröffentlicht in: Themenzentrierte Interaktion 12, 2, 1998) <sup>1</sup>

*Zusammenfassung:* Der folgende Aufsatz ist aus der persönlichen und beruflichen Verknüpfung von TZI und systemischem Denken und Handeln während der letzten 8 Jahre entstanden. Konkreter Anlaß für einen Vergleich war eine Arbeitsgruppe beim Internationalen Austauschworkshop 1995 in Wien. Nach einem kurzen Abriss der Charakteristika von TZI und systemischer Arbeit stelle ich beide Ansätze anhand eines wissenschaftstheoretischen Modells gegenüber, um dann ihren jeweiligen Beitrag zum Erreichen spielerischer Lösungen in Problemsituationen herauszuarbeiten. Den Abschluß bildet eine Darstellung der Lösungsorientierten Kurztherapie nach de Shazer, verbunden mit der Fragestellung, wie diese auch von der TZI genutzt werden kann ... (oder schon genutzt wird???)

*„Ob Forschung und Entwicklung, Unternehmensführung oder irgendein anderer Aspekt des Geschäftslebens - die aktive Kraft ist 'der Mensch'. Und Menschen haben ihren eigenen Willen, ihre eigenen Vorstellungen und ihre ganz eigenen Denkweisen. Wenn der einzelne Mitarbeiter nicht selbst die Motivation hat, sich den herausfordernden Aufgaben des Wachstums und der technischen Entwicklung zu stellen ..., wird es einfach kein Wachstum, keine Produktivitätssteigerung und keine technische Weiterentwicklung geben.“*  
(Kazuo Inamori, Gründer und Präsident von Kyocera) <sup>2</sup>

### **1. Einleitung**

Der Mensch als Bezugspunkt, Anfang und Ziel von Denken, Fühlen und Handeln wird auch für die Wirtschaft immer wichtiger. Trotz anhaltender neoliberaler Tendenzen, trotz Globalisierung der Ökonomie und trotz der permanenten Anforderung, sich immer wieder auf oft unphysiologisch schnelle Veränderungsprozesse im Arbeitsfeld einzulassen, rücken die Themen Beziehung und soziale Einbindung („high-touch“) immer mehr in den Vordergrund des Interesses.<sup>3</sup> Damit steigt auch die Bedeutung von Methoden zur Personal- und Organisationsentwicklung, zum Konfliktmanagement, die auf umfassende Weise die Beziehungen von Mitarbeitern<sup>4</sup> fokussieren.

---

<sup>1</sup> Vorabdruck einer früheren Version in: Arbeitskreis „TZI und Wirtschaft“ (Hrsg): TZI und Wirtschaft- Reflexionen – Impulse – Praxisberichte. Bd 4, Jan.1998

<sup>2</sup> Aus: Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart (Klett-Cotta) 1996.

<sup>3</sup> Vgl: Bühmann, U. , Moser, A.: Beiträge zur Wert-Schöpfung. In: Löhmer, C., Standhardt, R.: TZI Stuttgart (Klett-Cotta) 1995

<sup>4</sup> Nicht aus Respektlosigkeit gegenüber den Frauen, sondern lediglich aus Gründen der einfacheren Schreibweise halber wird in diesem Aufsatz durchweg die männliche Form benutzt.

Als TZI-Praktiker, systemischer Berater und Supervisor interessieren mich besonders Prozesse menschlicher Kommunikation, die sich ja in einer Vielzahl sozialer Systeme auf ähnliche Weise, nach ähnlichen Regeln und Mustern abspielen. Wenn auch die Inhalte der Kommunikation in Familien, Betrieben, Behörden, sozialen Institutionen oder Einrichtungen des Bildungswesens häufig sehr verschieden sind, so sind es doch immer Menschen, die ihren Lebensraum prinzipiell mittels sprachlicher und nonverbaler Kommunikation gestalten. Da der neuropsychologische „Bauplan“ der Menschen in seinen Grundstrukturen naturgegebenmaßen gleich ist, läuft Kommunikation trotz großer intraindividuelle Unterschiede nach ähnlichen Mustern ab. Universelle Grundbedürfnisse, Denk-, Fühl- und Sprachmuster geben damit die Basis für manchmal komplexe, manchmal überraschend einfache Strategien zur Problembewältigung, Kreativitätsförderung und Kommunikationsverbesserung. Damit sind kommunikationswissenschaftliche, pädagogische und auch therapeutische Ansätze zur Entwicklung und Verbesserung von Kommunikation wenn auch nicht unbedingt in den inhaltlichen Details, so doch häufig in ihrer Struktur auf verschiedene Anwendungsbereiche wie Beratung, Organisation, Personalentwicklung oder auch die individuelle Lebensführung übertragbar. Dies gilt insbesondere auch für das Management von Konflikten, das Finden von Lösungen in schwierigen Situationen.

TZI und systemisches Denken und Handeln sind solche Ansätze. Trotz unterschiedlicher Herkunft und Zielgruppe haben sie viele Gemeinsamkeiten, wie später gezeigt werden wird. Ihre kombinierte Anwendung kann aus meiner Sicht eine signifikante Hilfe beim „Erfinden“ kreativer Lösungen in vielen Arbeitsfeldern, darunter auch in betrieblichen Konfliktlagen, geben.

Spielend kreative Lösungen (er-)finden? Das erweckt die Assoziation von Leichtigkeit, vielleicht auch kinderleicht oder auch mühelos und lustbetont. Ist das so gemeint?

## ***2. Das Spiel***

Wir verwenden den Begriff des Spiels im allgemeinen in den folgenden Kontexten:

- Als Spiel der Kinder, zweckfrei, aber entwicklungsfördernd und mit enormem praktischen und sozialen Übungseffekt: mit Gegenständen, Spielzeug und anderen Kindern, in Rollen- und Regelspielen...
- Als Spiel im sportlichen, wettkampfmäßigen Sinn: Fußball, Tennis, Olympische Spiele...
- Als Glücksspiel mit Gewinn- und Verlustrisiko: Lotto, Spielsalon, Pokern...
- Als „Spiel“ im übertragenen Sinn, für alles, was nach offenen oder verdeckten Regeln abläuft, einen prozeßhaften Verlauf hat: Liebespiel, gefährliches Spiel, böses Spiel...

Manfred Eigen, Biochemiker, Nobelpreisträger und Spieltheoretiker, schreibt dazu:

*„Das Spiel ist ein Naturphänomen, das schon von Anbeginn den Lauf der Welt gelenkt hat: die Gestaltung der Materie, ihre Organisation zu lebenden Strukturen wie auch das soziale Verhalten des Menschen. Die Grundelemente des Spiels, Zufall und Gesetz, bestimmen jegliches Geschehen im Universum. So lassen sich Naturgesetze in Form von Spielregeln abstrahieren. Diese setzen dem Würfelspiel des Zufalls, der Unbestimmtheit der elementaren Ereignisse, enge Grenzen. Auf dem Spielfeld bilden sich Muster, Information entsteht, die Gesetze von Selektion und Evolution treten klar hervor.“<sup>5</sup>*

Unser ganzes Dasein also ein Spiel? Wie können wir dann *anders* als spielerisch mit Problemen umgehen? Vielleicht versuchen wir es über den Gegenbegriff: nicht spielerisch, sondern verbissen, bierernst, angestrengt, verkrampft. Diese Worte benennen ein Fehlen von Souveränität, Überblick, Gelassenheit und sie weisen so auf eine weitere Variable hin, die mir für das Verständnis des Begriffs Spiel unerlässlich scheint: Das Bewußtsein dessen, *dass* es sich um ein Spiel handelt, die Fähigkeit, sich vom Spielgeschehen zu lösen, es als Spiel zu erkennen, an dem ich auf meine Weise beteiligt bin. Dazu gehören Regeln, Züge, Strategien, Anfang und Ende und, wie beim königlichen Spiel, dem Schach, ein möglicher Seitenwechsel: schwarz wird weiß, und umgekehrt. Spielerisches Umgehen mit einer Situation verlangt also das, was Kommunikationsexperten, z.B. aus dem Neurolinguistischen Programmieren, Dissoziation nennen.

In einer Situation menschlicher Kommunikation zwischen zwei Individuen gibt es zunächst zwei grundlegende Positionen:

- Meine eigene: ich vertrete meine Interessen, schaue aus meinen Augen, meinen Gedanken, Gefühlen, Empfindungen auf den anderen und erlebe ihn als getrennt von mir.
- Ich versetze mich in den anderen hinein, versuche seine Welt zu erfassen durch die Worte und die nonverbalen Signale, die er mir sendet. Allein diese beiden Positionen erlauben mir noch nicht, unser Zusammensein als Spiel zu begreifen, sondern erst
- Die dissoziierte Position, in der ich quasi „aus mir herauschwebe“ und mir von oben die Interaktion von uns beiden anschau. Dann erst erkenne ich Muster, Regeln, wiederkehrende Abläufe, eben das Spielerische an der Kommunikation.

Wenn der Spielcharakter von Kommunikationsabläufen nicht deutlich wird, dann wird es schnell ernst, die Distanz geht verloren, und bis zur menschlichen, sozialen oder ökonomischen Katastrophe ist es nicht mehr weit. Evolutionstheoretisch stellt die Erkenntnis des Spieles einen höheren Bewußtseinsgrad dar. Höheres Bewußtsein ist ein, wenn nicht das Ziel der Evolution: Erkenne dich selbst und deine Um-Welt. Dieser Ansicht sind Philosophen, Theologen, Anthropologen jedweder Himmelsrichtung, jedweder kultureller Prägung auf der ganzen Welt. Das Erkennen des Spieles und das Erkennen des eigenen Tuns als Spiel scheint somit Voraussetzung für die Vergrößerung der eigenen Bewußtheit zu sein, damit auch für die Humanisierung des Lebens.

---

<sup>5</sup> Eigen, Manfred, Winkler, Ruthild: Das Spiel. München (Piper) 1985.

In der Spieltheorie unterscheidet man prinzipiell zwischen zwei Arten von Spielen: Das sog. *Nullsummenspiel* entspricht unserer traditionellen Auffassung vom Spiel, bei der ein Spieler gewinnt und der andere verliert. Beim sog. *Nichtnullsummenspiel* gewinnt oder verliert jeder Spieler etwas. Im ersten Spieltypus besteht eine konkurrierende, im zweiten eine kooperative Beziehung<sup>6</sup>. Daneben gibt es einen dritten Typ von Spielen, in denen keine eindeutigen Regeln darüber gegeben sind, wann ein Gewinn oder Verlust vorliegt bzw. unter welchen Bedingungen das Spiel beendet wird. Solche Spiele nennt man *Spiele ohne Ende*<sup>7</sup>. Beispiele für solche Spiele sind symmetrische<sup>8</sup> Eskalationen in Familien oder Institutionen. Viele der symptomproduzierenden Spiele gehören zu diesem Typus. Das Spiel vom Nullsummentyp findet man häufig bei Gesellschaftsspielen. Die seit siebziger Jahren populär gewordenen Interaktionsspiele, also solche, die wahrnehmungs- und entwicklungsfördernde Interaktionen zwischen Menschen stimulieren, gehören dagegen zu den Nichtnullsummenspielen. Aus dieser Perspektive betrachtet lassen sich nach meiner Auffassung sowohl die Systemische Therapie und Beratung wie auch die TZI als Nichtnullsummenspiele charakterisieren.

Der Gebrauch der Spielmetapher setzt nun voraus, daß ich meine Aufmerksamkeit auf die Aspekte im Kontinuum menschlicher Interaktion richte, die als Spielregeln, Züge, Muster usw. charakterisiert werden. Damit reduziere ich die unendliche Komplexität der „Wirklichkeit“ auf einige charakteristische, beobachtbare und beschreibbare Elemente. Ein solcher Prozeß der Komplexitätsreduzierung ist aus systemisch-konstruktivistischer Sicht generell notwendig, um eine Orientierung in der ansonsten für uns reizüberflutenden Welt zu finden. Was ausgewählt wird, hängt von den Möglichkeiten und Bedingungen der Sozialisation und dem spezifischen Interesse des Menschen bzw. der Gruppe von Menschen ab, die ein System bilden. Mit dem Ziel des Findens kreativer Lösungen in komplexen Situationen wäre es nun interessant, zu untersuchen, welchen Teil des „Spiels der menschlichen Interaktion“ die TZI und welchen die Systemische Arbeit in ihrem jeweiligen Erkenntnis- und Handlungssystem beschreiben, welche eigenen Spielelemente diese Ansätze jeweils eingeben können und welche methodischen Konsequenzen sich daraus für eine fruchtbare Kombination der Ansätze ergeben. Hierzu werden als nächstes die Hauptcharakteristika der TZI und der Systemischen Arbeit dargestellt.

### ***3. Die Themenzentrierte Interaktion***

*„Zu wissen, daß jeder Mensch zählt, ob schwarz, weiß, rot, gelb oder braun, die Erde zählt, das Universum zählt, mein Leid zählt, dein Leid zählt. Wenn du dich nicht um mein Leid scherst und mir dein Kummer gleichgültig ist, so werden wir beide von Hunger,*

---

<sup>6</sup> Simon, Fritz, Stierlin, Helm: Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Stuttgart (Klett-Cotta) 1984.

<sup>7</sup> Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D.: Menschliche Kommunikation. Bern (Huber) 1969.

<sup>8</sup> Beide Interaktionspartner versuchen die dominante Stellung zu erreichen.

Es fällt nicht schwer, in dieser Aussage einen Kontrapunkt zu Fritz Perls' „Gestaltgebet“ zu erkennen, der, wie Ruth Cohn zunächst durch die Psychoanalyse Sigmund Freuds geprägt wurde, und wie sie zu den Hauptvertretern der humanistischen Psychologie zählt. Er betonte in seinem emanzipatorischen Ansatz Individualismus und Unabhängigkeit des Einzelnen. Hingegen hat die Begründerin der TZI seit den fünfziger Jahren Bezogenheit, Aufeinander-Angewiesensein und die universelle Gültigkeit ethischer Prinzipien hervorgehoben. Im Erkennen der Verbundenheit alles Lebendigen und der Notwendigkeit, sich dieser Tatsache im Denken, Reden und Handeln zu stellen, sind bei Ruth Cohn bereits vor über vierzig Jahren Ansätze zu systemischer Bewußtheit, wie sie später in der kybernetisch-ökologischen Revolution weltweit diskutiert wurde, enthalten. Das Ziel in der Theorie und Methodenbildung der TZI lag darin, mehr Menschen, als es im psychoanalytisch-therapeutischen Kontext möglich ist, auf eine ganzheitliche und wachstumsfördernde Weise zu erreichen. Im visionären Symbol des Dreiecks im Kreis, mit seinen gleichwertigen Polen *Ich, Wir und Thema, umhüllt vom „Globe“*, fand sie entscheidende Variablen für das entwicklungs- und kooperationsfördernde Funktionieren von Gruppen jeglicher Art.

- Das **Ich** meint die Einzelperson mit ihren leib-seelischen Bedürfnissen, ihrer Art und Weise, die Welt wahrzunehmen und zu interpretieren, ihre Motivationen, Möglichkeiten und Begrenzungen.
- Das **Wir** kennzeichnet die Gruppe als Organismus, die nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten funktioniert, ebenso wie die Einzelperson über bewußte und unbewußte Anteile verfügt und wie jedes andere System die eigene (Teil-)Welt konstruiert.
- Das **Thema** oder Es repräsentiert den Anlaß, die Aufgabe, unter der die Gruppe sich zusammenfindet. Die einzelnen Gruppenmitglieder wie auch die Gruppe als Ganzes liefern Beiträge zur Bearbeitung, Entwicklung oder zum Abschluß eines Themas.
- Als „**Globe**“ bezeichnet die TZI den raumzeitlichen, sozialen, kulturellen und ökonomischen Kontext, in den diese Gruppe stattfindet. Die Abläufe und Interaktionen an und zwischen den drei Polen des Dreieckes sind eingebettet in die jeweilige Umwelt. Sie bietet gleichzeitig die Matrix, den Nährgrund wie auch die Einschränkungen für das Entstehen, Blühen und Vergehen der jeweiligen Gruppe.

Im Laufe der vergangenen vier Jahrzehnte hat sich gezeigt, daß das Modell sowohl auf Gruppen aus dem therapeutischen Bereich als auch auf pädagogische Gruppen wie auch Organisationen, Institutionen, Firmen, Schulen und Hochschulen mit den unterschiedlichsten Schwerpunkten anwendbar ist.

---

<sup>9</sup> Zitiert nach Langmaack, Barbara: Themenzentrierte Interaktion: Einführende Texte rund ums Dreieck. Weinheim, PVU, 1991.

Wesentliches Fundament der TZI sind die von Ruth Cohn formulierten Axiome, wertbetonende Voraussetzungen, die, anders als in vielen anderen Methoden der humanistischen Psychologie, explizit genannt und vorangestellt werden. Obwohl weithin bekannt, sollen sie auch hier noch einmal genannt werden:

- **Das existentiell-anthropologische Axiom:** Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit und ein Teil des Universums. Er ist darum gleichermaßen autonom und interdependent. Die Autonomie des Einzelnen ist um so größer, je mehr er sich seiner Interdependenz mit allen und allem bewußt wird.
- **Das ethisch-soziale Axiom:** Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll; Inhumanes ist wertbedrohend.
- **Das pragmatisch-politische Axiom:** Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.<sup>10</sup>

Das TZI-Dreieck, verbunden mit den beiden **Postulaten**<sup>11</sup>, die einerseits die Selbstverantwortung des Menschen („Sei Dein eigener Chairman!“), andererseits seine Konflikthaftigkeit („Störungen haben Vorrang!“) konstatieren, dienen als Kompaß zum Planen, Leiten und Leben in Gruppen. Dabei wird, analog dem Vorgang des Gehens, immer wieder die Balance zwischen den Polen hergestellt, aufgegeben und wieder herbeigeführt. Dies ermöglicht einen fließenden prozeßhaften Verlauf, der sich sowohl für den einzelnen als auch für die Gruppe, als auch insbesondere für die Gestaltung des Themas und der Aufgabe als förderlich erweist.

Ansatz und Methode der Themenzentrierten Interaktion haben sich, ausgehend von den USA, in den letzten Jahrzehnten vor allem in Europa entwickelt. In zahllosen Publikationen wurden immer neue Fragestellungen, Zielgruppen und Anwendungsbereiche für die TZI beschrieben. Neuerdings findet die TZI zunehmendes Interesse auch in anderen Kontinenten.

#### ***4. Die Systemische Arbeit***

Die Entstehungsgeschichte der systemischen Therapie und Beratung ist eine deutlich andere als die der TZI. Während die Themenzentrierte Interaktion Pädagogen, Therapeuten, Gruppendynamikern oder Moderatoren dazu dient, sich selbst und ihre Gruppen besser zu leiten, entstand systemische Therapie als Antwort auf „unlösbare“ Probleme im Bereich der Psychiatrie. Wie die TZI hat auch der systemische Ansatz längst sein ursprüngliches Feld verlassen und bietet sich sowohl in der Klinischen

---

<sup>10</sup> Vgl. Cohn, Ruth C. und Farau, A.: Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Stuttgart (Klett-Cotta 1989).

<sup>11</sup> Vgl. Langmaack, B. a.a.O.

Psychologie, Medizin, Supervision, in Schule, Management und sogar Politik als effiziente Methode zur Konfliktbewältigung und zur Erweiterung der Handlungsmöglichkeit der Klientel an.<sup>12</sup>

Etwa zur gleichen Zeit wie die TZI entstanden, kamen beide Ansätze zunächst kaum miteinander in Berührung. Sie näherten sich ihren Handlungsfeldern ja auch von zwei sehr unterschiedlichen Seiten her: Während die TZI wertgeleitetes Handeln in gemeinsamer Verantwortung in bezug auf ein bestimmtes Thema unter einer ganzheitlichen Perspektive mit unterschiedlichen Gruppen als ihre Aufgabe ansah, wandte sich systemische Arbeit zunächst einer bestimmten Art von Gruppe, nämlich der Familie, ihren Regeln, Gesetzmäßigkeiten, Verstrickungen, Symptombildungen usw. zu. Hier war gerade das Einnehmen einer Außenperspektive angesagt, wertfreies Wahrnehmen dessen, was interaktionell ablief, Interventionen, die in den Bedeutungs- und Verständnisrahmen dieser spezifischen Familie paßten. Besonders die Familien von jungen Schizophrenen waren immer sowohl Prüfstein als auch Erkenntnisrahmen für systemische Theorie und Praxis.

Wichtige Impulse auf dem Weg zu einem neuen Denkmodell gingen von der Gruppe um Gregory Bateson<sup>13</sup> am Veteranenkrankenhaus in Palo Alto aus. Sie beobachteten die Kommunikation bei psychisch Kranken und ihren Familien und formulierten erste Hypothesen über den zirkulären Ablauf von Kommunikation. Zur selben Zeit hatte die Kybernetik erhebliche Fortschritte gemacht, was in den verschiedensten Wissensgebieten zu einem veränderten Verständnis von Regelungs- und Informationsverarbeitungsprozessen führte. Deren Konsequenz war eine radikale Absage an ein geradlinig-kausales Modell. Statt dessen wurden zirkuläre Kopplungsprozesse beobachtet, eine wichtige Grundlage für heutige ökologische Forschung. In der Folge differenzierte sich das familientherapeutische Feld in sehr verschiedene Schulen, die oftmals an die persönlichen Schwerpunkte ihrer Begründer gekoppelt waren. Virginia Satir, die Begründerin der wachstumsorientierten Familientherapie ist in ihrem Denken und Handeln wohl der TZI am nächsten. Sie entstammte der gleichen Tradition der humanistischen Psychologie wie Ruth Cohn.

Zu den Kernfragen systemischen Arbeitens gehören die Fragen nach der *Realität* und, wie bereits angedeutet, nach der *Kausalität*. Vor allem der Beitrag des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus<sup>14</sup> verdeutlichte, daß Menschen, wie alle Lebewesen infolge ihres biologisch-neuropsychologischen Aufbaus gar nicht anders können, als sich ihre eigene Wirklichkeit zu erfinden. Sie wiesen nach, daß unser Wirklichkeitskonzept eher einer Landkarte als einem optisch korrekten Abbild der Außenwelt gleicht. Erfahrungen sprachlicher und sozialisationspraktischer Konventionen sorgen dafür, daß wir, als Menschen desselben Kulturkreises, uns über verhältnismäßig einfache Gegebenheiten wie Gegen-

---

<sup>12</sup> Vgl. von Schlippe, A., Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen (Vandenhoeck und Ruprecht) 1996.

<sup>13</sup> Bateson, G: Ökologie des Geistes. Frankfurt (Suhrkamp) 1981

<sup>14</sup> Maturana, H., Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Bern (Scherz) 1987.

stände (Dies hier ist eine Zeitschrift, nicht wahr?) leicht verständigen können. Aber schon bei der Interpretation von Stimmungen und noch deutlicher bei der Analyse von Beziehungen werden unterschiedliche Wahrnehmens- und Erlebensperspektiven oft überdeutlich. Ein mittlerweile berühmt gewordener Witz mag dies erläutern:

*Gehen zwei durch den Wald, einer klatscht ständig in die Hände. Fragt der andere: Warum klatschst du ständig in die Hände? Sagt der eine: Um die Elefanten zu verscheuchen. Sagt der andere: Aber hier gibt es doch überhaupt keine Elefanten. Eben, sagt der andere.*

Wenn es also so ist, daß Menschen gar nicht anders können, als ihr eigenes Bild von der Welt zu entwerfen, entsprechend ihrer eigenen physiologischen und psychischen Ausstattung, dann muß man sie darin respektieren. Physiologisch meint hier die Möglichkeit, die Sinnesorgane zu benutzen, die Motorik anzuwenden, der Ausprägungsgrad der Vernetzung innerhalb des Gehirns, die Gedächtniskapazität und andere physiologische Parameter. Psychische Ausstattung meint die Art der Menschwerdung, die wir erfahren haben, durch kognitive und emotionale Erlebnisse, Anregungen, Störungen, durch die Eingebundenheit in eine Sozietät, in einen kulturellen, ökonomischen Raum und in eine religiöse Bindung. Der Ansatzpunkt systemischen Denkens liegt genau hier: Systemische Berater versuchen, von einer Außenposition aus, ein System in seiner unverwechselbaren Individualität, aber auch in den für seine Spezies typischen Wahrnehmungs-, Denk-, Sprach- und Handlungsmustern zu erfassen, um dann, mittels spezifischer Methoden, unter Zuhilfenahme verfügbarer Ressourcen, problemlösende Veränderungen anzustoßen. Dies geschieht insbesondere durch das Generieren veränderter Sichtweisen über ein Problem.

Was ist nun ein *Problem* aus systemischer Sicht? Kurt Ludewig<sup>15</sup> definiert es so: Ein Problem ist jedes Thema einer Kommunikation, die etwas als unerwünscht und veränderbar wertet. D. h. es gibt einen Zustand, der von mindestens einer Person als unerwünscht oder veränderungsbedürftig angesehen wird, meistens aber mehrere Personen mit einbezieht, wodurch ein sog. problemdeterminiertes System (Goolishian, H., Anderson, H.<sup>16</sup>) entsteht. Also: Nicht das System (z. B. eine Familie oder eine Firma) „hat das Problem“, sondern das Problem erzeugt ein System, das sich mit ihm beschäftigt, es lösen möchte, häufig aber durch seine interaktionellen Prozesse aufrechterhält. Probleme werden oft dadurch verschlimmert, scheinbar unlösbar oder chronifiziert, daß die beklagten Verhaltensweisen aus dem ursprünglichen Kontext, in dem ein bestimmtes Verhalten einen Sinn hatte, herausgelöst werden und daß ihnen quasi ein Eigenleben attestiert wird: das schlechte Betriebsklima, die Depression, die Aggressivität bei einem Kind. Diese Verdinglichung ist oft ein gemeinsames Werk aller am Problemsystem Beteiligten und verengt die Sichtweise in geradezu hypnotischer Weise. Das Ganze wird dann noch mit meist linearen Erklärungsmustern („Ursachen“) angereichert, die, da sie ja in der

---

<sup>15</sup> Ludewig, K.: Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis. Stuttgart (Klett) 1992.

<sup>16</sup> Goolishian, H., Anderson, H.: Menschliche Systeme. Vor welche Probleme sie uns stellen und wie wir mit ihnen arbeiten. In: Reiter, L. et al. (Hrsg.): Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Berlin (Springer) 1988.



Regel in der Vergangenheit liegen, kaum mehr einer Veränderung zugänglich sind. Fast immer stellt sich auch die Frage nach der Schuld bzw. Unschuld an einem Problem, womit sich das System leicht in Subsysteme guter oder schlechter Zuschreibung, hilfreicher oder hinderlicher Art differenziert.

Schon F. Dostojewski hat diesen Prozeß auf seine Weise benannt:

*Der Mensch hat eine solche Vorliebe für Systeme und abstrakte Deduktionen, daß er bereit ist, absichtlich die Wahrheit zu verdrehen, und bereit, die Klarheit seiner Sinne zu leugnen, nur um seine Logik zu rechtfertigen.<sup>17</sup>*

Der Prozeß der Einengung auf das Problem wird neuerdings auch Problemtrance genannt. Dieser aus der Hypnose stammende Begriff markiert die unbewußte Wirkung einer dauernden Beschäftigung mit dem Problem, wodurch nach und nach das Bewußtsein der Beteiligten scheuklappenähnlich einengt wird. Es ist das Verdienst systemischer Theorie und Praxis, hier effiziente Methoden gefunden zu haben, um die durch diese Problemtrance verschütteten Fähigkeiten, Kraftquellen, Ressourcen wieder freizulegen und in der Arbeit mit den Familien, Institutionen oder Firmen dieser Problemtrance eine neue Sichtweise (= Lösungstrance) gegenüberzustellen<sup>18</sup>. Da trotz des Veränderungswunsches die systembewahrenden Kräfte oft enorm wirksam sind, verlangt ein solches Vorgehen vom Berater innere Distanz und Unabhängigkeit vom Klientensystem und oft ein eher direktives Vorgehen. Dies wurde in den Pionierzeiten systemischer Arbeit bisweilen als technisch, arrogant oder gar manipulativ ausgelegt.

Zu einem Vergleich zwischen TZI und systemischer Arbeit gehört auch die Beschäftigung mit den anthropologischen Grundlagen des jeweiligen Ansatzes. Wie steht es nun mit der Ethik und dem Menschenbild in der systemischen Arbeit? Maturana und Varela, wichtige Vertreter der konstruktivistischen Erkenntnistheorie, sagen:

*„Die Erkenntnis der Erkenntnis verpflichtet. Sie verpflichtet uns zu einer Haltung ständiger Wachsamkeit gegenüber der Versuchung der Gewißheit. Sie verpflichtet uns dazu, einzusehen, daß unsere Gewißheiten keine Beweise der Wahrheit sind und daß die Welt, die jedermann sieht, nicht die Welt ist, sondern eine Welt, die sie mit anderen hervorbringen. Sie verpflichtet uns dazu, zu sehen, daß die Welt sich nur ändern wird, wenn wir anders leben. Sie verpflichtet uns, da wir, wenn wir wissen, daß wir wissen, uns selbst und anderen gegenüber nicht mehr so tun können, als wüßten wir nicht.“*

In der biblischen Geschichte von der Vertreibung aus dem Paradies liegt für die Autoren eine gute Analogie für den Prozeß der Menschwerdung: Als Adam und Eva die Frucht vom Baum der Erkenntnis von Gut und Böse aßen, so sagt die Bibel, wurden sie in andere Wesen verwandelt, die nie mehr zu ihrer ursprünglichen Unschuld zurückkehren sollten. Nach dem Sündenfall wußten Adam

---

<sup>17</sup> F. Dostojewski, zit. nach: Berg, I. K.: Kurzzeittherapie bei Alkoholikern. Heidelberg (Auer) 1995

<sup>18</sup> Vgl. beispielsweise D. Shazer, Steve 1992: Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart (Klett-Cotta).

und Eva, daß sie nackt waren, sie wußten, daß sie erkannten, sie konnten unterscheiden. Damit waren sie aus dem Stadium der paradiesischen Symbiose, des Einsseins, in die des Dualismus, des Gegenübers und der Gegensätze gewechselt. Heute sind wir immer noch sehr gewöhnt, in Polaritäten zu denken, dem einen das andere gegenüberzustellen und häufig in der Gefahr, unsere Auffassung von der Welt zu verabsolutieren. Wollen wir mit anderen Personen koexistieren, so müssen wir sehen, daß ihre Gewißheit, so wenig wünschenswert es uns auch scheinen mag, genauso legitim und gültig ist wie unsere. Die einzige Chance für die Koexistenz ist also die Suche nach einer umfassenderen Perspektive, einem Existenzbereich, in dem die Parteien in der Hervorbringung einer gemeinsamen Welt zusammenfinden. Um mit Hegel zu sprechen: Wir brauchen die Synthese zur Überwindung der unauflösbaren Gegensätze von These und Antithese. Unversöhnliche Konfliktstandpunkte münden letztlich in gegenseitige Negation. Wir können unseren kognitiven Bereich aber durchaus ausweiten: durch eine neue Erfahrung, die durch vernünftiges Denken, durch die Begegnung mit einem Fremden oder durch das Erleben von gegenseitigem Verstehen. Dadurch können wir den anderen sehen für sie oder ihn einen Daseinsraum neben uns öffnen. So hat alles menschliche Tun eine ethische Bedeutung, denn es ist ein Tun, das dazu beitragen kann, die menschliche Welt zu erzeugen.

*„Dies ist die biologische Grundlage sozialer Phänomene. Ohne Liebe, ohne daß wir andere annehmen und neben uns leben lassen, gibt es keinen sozialen Prozeß, keine Sozialisation und damit keine Menschlichkeit. Alles, was die Annahme anderer untergräbt, vom Konkurrenzdenken über den Besitz der Wahrheit bis hin zur ideologischen Gewißheit, unterminiert den sozialen Prozeß ...“<sup>19</sup>*

Systemisches Handeln und Denken heißt demzufolge, auf den Punkt gebracht, daß wir Anstöße geben, um vom Entweder-Oder zum Sowohl-Als-Auch zu kommen, Das Entscheidende in der Arbeit mit auffälligen Systemen ist, daß wir neue Perspektiven eröffnen können, den Blick vielleicht um nur zwei oder drei Grad in eine andere Richtung lenken. Damit können wir neue Erfahrungen machen, und die „harte“ - im Sinne von sicherer, fixierter – Realität soweit aufzuweichen, daß wir andere, weitere Aspekte der „Wirklichkeit“ wahrnehmen.

Es gibt systemische Berater, die heute bevorzugt den Begriff der *Konversation* anstelle von Beratung oder Therapie verwenden. Konversation im ursprünglichen Sinn heißt aber, „etwas drehen, wenden, Dingen eine andere Wendung geben“, und oft ist es unsere kognitive Einengung, unser Festhalten an alten Mustern, die uns daran hindern, unserem Leben eine andere Wendung zu geben. Konversation kann aber nur stattfinden, wenn zwei einander zugewandt sind, zum Dialog bereit. Praktisch übersetzt heißt das, daß ein wichtiges Prinzip systemischer Arbeit darin besteht, Positives, Hilfreiches, Kraftgebendes an dem Verhalten herauszufinden, was das Kind, die Eltern, der Chef oder andere Beurteiler als Stagnation, Entwicklungsrückstand, Krise oder Chaos klassifizieren. Ohne auf einzelne Methoden und Arbeitstechniken hierbei einzugehen, sei erwähnt, daß der *Humor* in der systemischen

---

<sup>19</sup> Maturana, H, Varela F. a.a.O.

Therapie und Beratung eine wesentliche Rolle spielt. Es kann schon eine entscheidende Verstörung einer dysfunktionalen familiären oder betrieblichen Kommunikation sein, wenn die Tragik des täglichen Dramas auch von der Seite des Spiels, des Tricksens oder auch des Tanzes mit festgelegten Schritten, humorvoll beleuchtet wird.

All diese Vorgänge finden in der Welt der Sprache statt. Der Beschäftigung mit sprachlicher Kommunikation kommt in der systemischen Arbeit große Bedeutung zu. Stierlin, einer der Begründer des systemischen Ansatzes in Deutschland, nennt Sprache einerseits einen Konsens erzwinger und andererseits einen Konsensverhinderer. Damit ist gemeint, daß Menschen, die ja mittels der Sprache ihre sozialen Systeme schaffen, durch diese einen Konsens herstellen, indem für ähnliche Sachverhalte gleiche Worte benutzt werden. Auf der anderen Seite aber können dieselben Worte auch individuell unterschiedliche Bedeutungsgebungen aufweisen und somit häufig Quelle von Mißverständnissen sein. Systemische Arbeit als im wesentlichen sprachgebundene Kommunikation - die wohl die Bedeutung der nonverbalen Interaktion kennt und berücksichtigt - nutzt sprachliche Ausdrucksweisen, um Problemsituationen, die sich aus der Dekontextualisierung von Verhaltensweisen ergeben haben, wieder sinnstiftend mit systemischen Hypothesen in einen interaktionellen Zusammenhang zu stellen: D. h. *das* schlechte Betriebsklima, *das* Mobbing, *die* Schizophrenie werden in Verhaltensweisen, die zwischen Individuen stattfinden, zurückübersetzt, interaktionelle Muster werden beschrieben und Anstöße zum Umdenken oder Um-fühlen gegeben.

### **5. Gegenüberstellung von TZI und systemischer Arbeit**

von Schlippe greift zur Präzisierung des systemischen Ansatzes<sup>20</sup> ein Modell von Herzog<sup>21</sup> auf. Dieses unterscheidet verschiedene wissenschaftstheoretische begründete Erklärungsebenen einer therapeutischen oder beraterischen Methode, um damit die Wissensstruktur verschiedener Ansätze vergleichend darzustellen. Es handelt sich somit um ein Metamodell, das von A. Schreyögg auch zur Analyse des Kontextverständnisse in der TZI angewandt wurde.<sup>22</sup>

In einer erweiterten Synopse auf der Basis dieses Metamodells (s. Tabelle 1) habe ich erstmals beim internationalen TZI-Austauschtreffen in Wien 1995 versucht, die Kernaussagen beider Ansätze gegenüberzustellen. In der vorliegenden Arbeit sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Hinblick auf das Thema näher beleuchtet werden. Das kann an dieser Stelle nur vorläufig und unvollständig

---

<sup>20</sup> von Schlippe, A.: Der systemische Ansatz. Versuch einer Präzisierung. Zeitschrift für systemische Therapie 6 (2): 81 - 89, 1988.

<sup>21</sup> Herzog, W.: Die wissenschaftstheoretische Problematik der Integration psychotherapeutischer Methoden, in: Petzold, H. (Hrsg.): Methodenintegration in der Psychotherapie. Paderborn (Junfermann)1982.

<sup>22</sup> Schreyögg, Astrid: „Globe“ - die unbekannte Größe. Ein Versuch zur Präzisierung des Kontextverständnisses in der TZI, in: Themenzentrierte Aktion 93 (1, S. 12 - 28).

geschehen. Einige Aspekte sollen jedoch mit dem Ziel des größtmöglichen jeweiligen Nutzens der einen Methode für die andere herausgestellt werden:

Im Bereich der *Erkenntnistheorie* liegt für den systemischen Ansatz, vor allem mit den Beiträgen Maturanas und Varelas, von Försters und von Glasersfelds, und für den Bereich der sozialen Systeme die Arbeiten von Niklas Luhmann eine fundierte wissenschaftliche Basis und eine breit geführte Diskussion vor. Aussagen zum *Menschenbild*, zur Anthropologie finden sich hingegen nur spärlich. Ruth Cohn als Begründerin der TZI ist nicht speziell erkenntnistheoretisch interessiert, sondern hat, aus der Erfahrung der unmittelbaren menschlichen Begegnung, die Axiome, die das Menschenbild und die Ethik der TZI begründen, in den Vordergrund gerückt. Dabei wird auch bei ihr ein holistisches, im Grunde ökologisch-systemisches Weltbild aus vielen Äußerungen deutlich. Ich erkenne keine grundlegenden Widersprüche in der erkenntnistheoretischen Grundlage beider Ansätze. Aber, etwas überspitzt: während die Systemiker ihr Weltbild vielleicht eher theoretisch reflektieren, gestalten die TZI-Praktiker ihre holistische Weltsicht in bezogenem Umgang mit Menschen. Eine kleine Anekdote mag dies erläutern:

*Beim Internationalen Austauschworkshop 1996, der sich u. a. mit der Frage ‚TZI und systemisches Denken‘ beschäftigte, stellte ein Buchhändler, der häufig auf systemischen Kongressen tätig war, erstmalig im Rahmen einer W.I.L.L.-Veranstaltung seine Angebotspalette aus. Nach Ablauf der dreitägigen Tagung trat er vor das Plenum des Kongresses und bedankte sich für das Erlebnis der vielfältigen Begegnung mit Teilnehmern. Er habe das noch nie so erlebt, daß auf derartig freundliche und bezogene Weise der Kontakt mit ihm als Buchhändler gestaltet worden sei.*

Zur **anthropologischen Ebene**: Ruth Cohn hat mit der Formulierung der drei Axiome Maßstäbe für wertgeleitetes Handeln mit Menschen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes gesetzt. Eine vergleichbare Position wird sich im systemischen Denken nicht explizit benannt. Hier finden wir darüber hinaus große Unterschiede zwischen den einzelnen Schulen. Die Begründerin der Mailänder Schule der Familientherapie Mara Selvini-Palazzoli beispielsweise scheint in ihrem therapeutischen Handeln eher einer distanz agierenden, technisch denkenden Kybernetik verpflichtet. Insgesamt erscheinen mir aber Menschenbild und Ethik beider Ansätze durchaus kompatibel.

Auf der Ebene der **explikativen Theorien**, also der Modelle zur Komplexitätsreduktion mit dem Ziel der Verständigung über beobachtete Phänomene, finden sich in der systemischen Richtung, entsprechend der Vielfalt der Schulen, eine Fülle von Beschreibungen. Hier seien als Beispiel nur die Themen: Grenzen, Regeln, Muster von Denken und Handeln genannt. Daraus folgt auf der Ebene der Handlungstheorie eine gleichermaßen große Vielfalt handlungsleitender Konzepte. Dazu gehören auch psychoanalytische und lerntheoretische Konstrukte.

Schreyögg meint, In der TZI fehlten bislang solche Theorien. Hier bin ich etwas anderer Meinung: Mit der ganzheitlichen Wahrnehmungs- und Denkfigur des TZI-Dreiecks im Globe ist eine Grundlage geschaffen, auf der praxisnahe Theorien für die kognitive Strukturierung des phänomenalen Fel-

des der Gruppenarbeit entwickelt wurden<sup>23</sup>. Auch die Reflektion der Einführung und Formulierung von Themen und die Beachtung unbewußter Themen in der Gruppe gehören dazu, sowie das Verständnis von Homöostase als Modell der Gruppenfunktion<sup>24</sup>. Diese Erkenntnisse tragen dazu bei, daß das handlungstheoretische Konzept der dynamischen Balance zwischen den einzelnen Dimensionen dieses TZI-Dreiecks immer besser vermittel- und lernbar wird. Im Übrigen fließen bei den Modellen zur Verständigung über beobachtete Phänomene die theoretischen Ansätze aus den Wurzeln der TZI ein: humanistische Psychologie, Gruppendynamik, Psychoanalyse oder auch Pädagogik. Stärker als die systemische Arbeit sieht die TZI in der Gruppe als Organismus eine entscheidende Ressource für Entwicklungs- und Lernprozesse bei ihren Mitgliedern. Dabei ist therapeutisches Handeln in Bezug auf individuelle Störungen nur soweit in den Vordergrund, als es für ein Funktionieren des Gesamtorganismus notwendig ist. Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe im Hinblick auf das Thema ist der eigentliche Focus.

EBENE	SYSTEMISCH	TZI	
<b>Erkenntnistheorie</b> - Weltbild, Realitätsbild	Sichtweise von: - Realität (... nicht das Territorium, sondern eine Landkarte), - Kausalität (... nicht linear, sondern zirkulär), - Autopoiese (... Lebewesen sind strukturdeterminiert, energetisch offen, aber operational geschlossen)	Holistisches Prinzip: Alles ist mit allem verbunden! Der Mensch als einmaliges Wesen, autonom und interdependent, eingebettet in einen Kontext („Globe“) „Die Wahrheit liegt nicht in einem Satz, sondern im Gespräch!“ „Selbsterfahrung ist nur in der Beziehung zu anderen möglich“	
<b>Anthropologie</b> - Menschenbild, Ethik	Der Mensch als erlebende und bewältigende Person, in kreativem Austausch mit seiner Umwelt. Liebe als notwendige Folgerung aus der biologisch begründeten Erkenntnistheorie, Mitgefühl vs. Mitleid. * Größere Unterschiede in den Menschenbildern zw. systemischen Schulen: Satir vs. Selvini-Palazzoli	Axiome der TZI: 1. Existentiell-anthropologisches Axiom 2. Ethisch-soziales Axiom 3. Pragmatisch-politisches Axiom	
<b>Explikative Theorien</b> - Phänomenerklärung - Modelle zur Komplexitätsreduzierung, zur Verständigung über beobachtete Phänomene	Systemdiagnostik bei Familien Gruppen, Institutionen, Interaktionelle Sprach- und Denkmuster, Grenzen, Regeln, Homöostase, Bindung/Ausstoßung, Muster, Spiele, Einführen des Beobachters, Sichtweisen bedeutender als „Fakten“, Theoretische Grundlagen aus Kommunikationstheorie, Kybernetik, Bedeutung unbewußter Prozesse	Orientierung am Strukturmodell der TZI, Theorie von Gruppenphasen und -prozessen: dynamische Balance. Die Gruppe als Ressource für Lösungsansätze, Lernerfahrungen Offene und „verdeckte“ Themen, Störungen, Konflikte, Krisen. Theoretische Grundlagen aus Psychoanalyse, human. Psychologie, Pädagogik, Gruppendynamik	

<sup>23</sup> z.B.: Belz, H. Dehm, Ch., Eichberger, M, Roch, E.: Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe. Mainz (Grünewald) 1992 oder: Langmaack, B., Braune-Krickau, M.: Wenn die Gruppe laufen lernt Weinheim (Beltz) 1985

<sup>24</sup> vgl: Hahn, K., Schraut-Birmelin, M., Schütz, K., und Wagner, Ch.: Gruppenarbeit: Themenzentriert – Entwicklungsgeschichte, Kritik und Methodenreflektion. Mainz (Grünewald) 1987

<b>Handlungstheorie</b> von - Zielen - Interventionen, - Wirkungsfaktoren, - Interaktionsstilen	Verstören, Verflüssigen rigider Muster, Ressourcen-, Lösungsorientierung mit dem Ziel einer veränderten, für die Klienten / Kunden befriedigenden Wirklichkeitskonstruktion „Vom Entweder-Oder zum Sowohl-Als-Auch“, Hypothesisieren, Zirkularität, „Neutralität“, Außenperspektive des Beraters Kontextanalyse	Postulate und Zielorientierung: „Chairperson“, Selbstleitung im Kontext der Gruppe, Vorrang der „Störung“, Ganzheitliche Selbst- und Fremdwahrnehmung und Persönlichkeitsentwicklung Entwickeln eines „7. Sinns“ für die dynamische Balance der 4 Faktoren (Ich, Wir, Thema, Globe), Teilnehmende Leitung, Kooperationsmodell, Entwicklung von humanistischen Haltungen, Verantwortung für das Ganze Lernen, lebendig zu lernen
<b>Praxeologie</b> Welche Haltung, Methode, Technik ist jetzt sinnvoll?	Systemische Frage- und Interventionstechniken, z. B.: zirkuläres Fragen, Umdeutung, Verschreibungen, Rituale, „Wunderfrage“, Genogramm, Systemskulptur, Geschichtenerzählen, Metaphern finden, und, entsprechend den verschiedenen Schulen, eine große Vielfalt an weiteren Techniken	Strukturen setzen: Arbeit in variablen Settings, kreative Medien, unterschiedliche Methoden, je nach Erfordernis und Möglichkeiten, Rituale Prozeßorientierte Planung und Reflektion einer Gruppe, Themen finden und formulieren, Hilfsregeln der TZI Feedbackorientierung zur Entwicklung des Prozesses.
<b>Anwendungsbereiche</b>	<b>Anwendung bei z.B. Familienkrise, Psychose, Sucht, Gewalt, in OE und SV als Weg zu neuen Lösungen</b>	<b>Anwendung zur Gestaltung und Strukturierung von Gruppenarbeit im jeweiligen Berufsfeld des TZI-Leiters, in SV und OE</b>

Tabelle 1 Metamodell zur Wissensstruktur von TZI und systemischer Arbeit

Für die systemische Beratungsarbeit ist das anders: Da sie es von vorneherein mit ineinander verstrickten Systemen zu tun hatte, deren Sichtweisen und Verhalten entwicklungseinengend wirkten und wesentliche Ressourcen nicht ohne weiteres verfügbar waren, mußten Lösungen relativ leiterzentriert induziert werden. Die Gestörtheit eines Einzelnen war ja gerade mit individualtherapeutischen Mitteln nicht lösbar gewesen, so daß über das Konzept des „Indexpatienten“ die Quelle für die Schwierigkeiten eines Einzelnen in einer dysfunktionalen Familienorganisation gesucht wurde. Mit der neueren Position des Klienten als „Experten für sein Problem“ (und damit auch für die Lösung) ändert sich diese Haltung bei systemischen Praktikern zunehmend zugunsten eines Vertrauens in die Selbstheilungskräfte der Klientensysteme. Die hypnotisch einengend wirkenden Kräfte der Familienhomöostase waren schließlich auch der Grund für die möglichst „neutrale“ Haltung des systemischen Beraters, die auf den ersten Blick nicht mit der teilnehmenden Leitung in der TZI vereinbar scheint. Damit sind wir auf der nächsten Ebene, der

### *Handlungstheorie*

Die Handlungstheorie der TZI orientiert sich am zentralen Ziel, *sich selbst und andere so zu leiten, daß lebendige Lernprozesse möglich und konstruktive soziale Potentiale aktiviert werden.* Das Ziel systemi-

schen Arbeitens kann am ehesten als *Anstoßen einer veränderten, befriedigenderen Wirklichkeitskonstruktion bei den Klienten/Kunden definiert werden*. Beide Formulierungen könnten auch von der jeweils anderen Methode übernommen werden, aber aus unterschiedlichen Perspektiven. Hier wird noch einmal deutlich, daß beide Ansätze ursprünglich verschiedene Zielrichtungen hatten, auch wenn es mittlerweile in Organisationsentwicklung, Supervision, Teambberatung und anderen Feldern Überschneidungen der Anwendungsbereiche gibt. Während die systemische Arbeit von ihrer Entstehung her als Methode zum Finden von Lösungen schwieriger, langdauernder und verfahrenere interaktioneller Konflikte und Krisen angelegt war, lag Ruth Cohns Anliegen darin, einen lernbaren und anwendbaren Weg zur Gestaltung und Strukturierung von themenzentrierter Arbeit in Gruppen unter einer ganzheitlich-humanistischen Perspektive zu entwickeln. In der Praxis kommen beide Anliegen allerdings oft zusammen.

Die unterschiedliche Klientel bewirkte Unterschiede in der Handlungstheorie für den Leiter bzw. Berater: Während in der Themenzentrierten Interaktion eine *teilnehmende Leitung* unter Einbringung der gesamten leib-seelischen Verfassung - unter dem Primat der „*selektiven Authentizität*“ - vertreten wird, gilt im „Mainstream“ der systemischen Arbeit die Wahrung einer strikten Außenperspektive mit mehr oder weniger deutlicher Abstinenz des Beraters als angemessene Haltung. Meine eigene Praxis in beiden Ansätzen und Mitteilungen von Kollegen lassen mich aber wiederum glauben, daß es sich um eher erfahrungs- und persönlichkeitspezifische Ausprägungen auf einem Kontinuum von Leitungsstilen handelt. Der für die „*Neutralität*“, (= nicht parteiische Zuwendung zu allen Systemmitgliedern) beschriebene Bewußtseinszustand des systemischen Beraters ähnelt sehr der Haltung des selektiv authentischen, erfahrenen Leiters der TZI. Für beide ist charakteristisch, daß ihre Aufmerksamkeit zwischen der Eigenwahrnehmung, der Hinwendung zum Einzelnen, der Wahrnehmung des Systems als Ganzem und der Beachtung des jeweiligen Themas oszilliert.

Eine entscheidende Variable im systemischen Ansatz ist die Suche nach Ressourcen, die einen Lösungsweg bahnen oder ermöglichen. Es wird davon ausgegangen, daß solche Ressourcen mindestens ansatzweise im System angelegt sind, aber durch die konfliktbedingte Einengung nicht unmittelbar zur Verfügung stehen. Aufgabe des systemischen Beraters ist es nun, solche Ressourcen für das Problemsystem aufzufinden und nutzbar zu machen.

In der TZI liegt eine starke Ressourcenorientierung im Umgang mit dem Störungspostulat. Dadurch, daß Störungen im Gruppengeschehen ihren Platz haben dürfen, können destruktive Energien registriert und für den Prozeß nutzbar gemacht werden. So erhalten auch vielleicht sonst abgelehnte, weniger „schöne“, Anteile von Personen, Teilgruppen oder Themen eine konstruktive Bedeutung im Gesamtzusammenhang. Das macht Mut Störungen anzusehen, anstatt sie wegzudrängen und aktiviert kreative Potentiale. Nichts anderes ist der systemische Prozeß des Umdeutens (s. Abschnitt Praxeologie).

Zur Handlungstheorie der TZI gehört, daß eine Gruppe so geleitet werden soll, daß eine kooperative Haltung unter Wahrung humanistisch geprägter Umgangsweisen entwickelt werden kann. (Um Mißverständnissen vorzubeugen: Dazu kann durchaus auch das Durchleben von Gruppenkrisen und Aggressionen gehören!). Diese Haltung ist gleichzeitig Leitlinie und Lernziel von TZI-Gruppen.<sup>25</sup>

Kooperation ist auch eine wichtige Variable systemischen Vorgehens: Milton. H. Erickson, der Lehrmeister für den Aufbau einer kooperativen Haltung mit Klienten beschrieb schon vor 30 Jahren: „...Ohne die volle Kooperation mit dem Patienten verzögern sich therapeutische Ergebnisse, sie werden verzerrt, eingeschränkt oder sogar verhindert“.<sup>26</sup>

Oft muß Systemische Arbeit aber in ihrem Anspruch bescheidener sein: Es geht primär „nur“ um das Verflüssigen rigider, entwicklungshemmender Muster, weniger explizit um das Einüben einer humanistischen Grundhaltung. Das Ergebnis des gegebenen Anstoßes zur konstruktiven Veränderung kann nicht exakt vorausgesehen werden, aber auch systemische Berater vertrauen auf die heilende Wirkung befreiter Interaktion. Bisweilen wird zum Ende eines Beratungs- / Behandlungsprozesses nur ein gering vergrößertes Repertoire an Handlungsoptionen bei den Klienten sichtbar. Das reicht allerdings häufig zum Gehen der nächsten Schritte aus, weitere Verbesserungen geschehen dann nicht selten ohne erneute Konsultation des Beraters.

Ein weiteres Ziel der TZI-Gruppenarbeit ist ein langfristiger Lerneffekt bei den Teilnehmern: Sie sollen lernen, lebendig zu lernen und dies in anderen Lebensbereichen, beispielsweise im eigenen Berufsfeld, anwenden. Auch die systemische Arbeit verfolgt das Ziel, umzulernen, aber weniger explizit. Wir können aber beobachten, wenn im Verlauf eines systemischen Beratungsprozesses neue Problemlösungsstrategien erlernt wurden, daß diese auch auf anderen Gebieten als den primär betroffenen angewandt werden können.<sup>27</sup> Dabei erscheint mir bedeutsam, daß die Leitung einer TZI-Gruppe immer auch übende Aspekte lebendigen Lernens beinhaltet. Systemisches Vorgehen zielt mit seinen Interventionen aber eher auf die Zeit zwischen den Treffen. Durch „verstörende“ Eingaben sollen neue Wirklichkeitskonstruktionen in der Sitzung angeregt, aber erst später Entwickelt, ausprobiert etc. werden

Auf der unmittelbar die Arbeit gestaltenden Ebene, der **Praxeologie**, gibt es im systemischen Bereich mittlerweile eine große Vielfalt an praktischen Verfahrensweisen. In den letzten Jahren ist besonders der *Umgang mit Sprache* reflektiert und weiterentwickelt worden. Dies betrifft einmal eine verfeinerte Technik, sich mittels genauer Sprache in die Welt des Gegenübers hineinzuversetzen. Zum anderen werden sprachliche Modelle wie systemische Fragetechniken dazu verwendet, um von der „Problem-

---

<sup>25</sup> vgl.: Belz, H. Dehm, Ch., Eichberger, M, Roch, E.: Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe. Mainz (Grünewald)

<sup>26</sup> M. H. Erickson, zit nach: Berg, I. K.: Kurzzeittherapie bei Alkoholikern. Heidelberg (Auer) 1995

<sup>27</sup> In der klinischen Arbeit gibt es dazu Entsprechungen: Vgl: Trost, A: A Systemic Approach in Day Care Child Psychiatry – Clinical Settings and Results. Unveröff. Vortrag, Utrecht, 1995



trance“ zum Finden neuer Lösungsansätze zu kommen. Hier haben die Systemiker Entscheidendes von M.H. Erickson, dem Begründer der modernen Hypnotherapie gelernt<sup>28</sup>. Das verbale Umdeuten (Reframing“) problematischer Verhaltensweisen in angemessene oder für das System gar nützliche ist zum Beispiel eine wichtige Hilfe zum Anstoßen neuer, ressourcenvoller Wirklichkeitskonstruktionen. Erlebensfördernde oder nichtsprachliche Methoden sind demgegenüber in den Hintergrund gerückt. In der TZI kommt ebenfalls dem Sprachlichen, insbesondere im Aufspüren und Formulieren von Themen in der Gruppe, eine besondere Bedeutung zu. Wesentlicher Bestandteil der TZI-Gruppenarbeit ist die prozeßorientierte Planung und die Reflektion des Gruppenprozesses. So wird bei Leitern und Teilnehmern immer wieder auch Distanz zum Geschehen mit der Chance der Integration des Erlebten geschaffen, eine Variante der Außenperspektive in der systemischen Arbeit, die hier aber zunächst den Berater betrifft.

Das Bewußtsein für die hypnotische Wirkung von Sprache scheint mir in der TZI noch nicht sehr ausgeprägt zu sein, auch wenn zweifelsohne Tranceinduktionen und alltagshypnotische Zustände im TZI-Gruppengeschehen eine wichtige Rolle spielen („Eierrunde“, Körperübungen, sprachliche Rituale etc. ...)

Darüber hinaus werden im Sinne ganzheitlichen, lebendigen Lernens auch andere Erlebensbereiche wie Körper, Gefühl, bildnerisches Gestalten oder Spiele in der Gruppe gefördert.

Im **Gesamtvergleich** zeigen sich sehr viel mehr grundlegende Gemeinsamkeiten als Differenzen zwischen TZI und systemischer Arbeit.

Beide Modelle zeichnen sich dadurch aus, daß sie sich lebendig durch Rückkopplungsprozesse zwischen Theorie und Praxis weiterentwickeln. In den erkenntnistheoretischen und anthropologischen Grundlagen gibt es einen hohen Übereinstimmungsgrad. Ab der dritten Ebene, den Explikativen Theorien, finden wir unterschiedliche Entwicklungslinien, die das Ergebnis unterschiedlicher Klientel und unterschiedlicher Zielrichtungen sind: Hier der Versuch, mit schwerst gestörten Systemen therapeutisch umzugehen, dort das Anliegen, mit „Normalbürgern“ lebendiges Lernen anzuregen. Hier das Familiensystem als primäre Bezugsgruppe, dort eine themenzentriert gebildete Gruppe. Wichtig erscheint mir, daß in beiden Methoden von der Existenz und Bedeutung unbewußt ablaufender individueller und systemischer Prozesse ausgegangen wird, ohne daß schon präzise klar wird, wie diese unbewußten Abläufe zu erkennen sind, wie sie genutzt werden können und welchen Umgang sie erfordern. Hier öffnet sich ein wichtiges Feld der Forschung, das auch für die Anwendung beider Ansätze im Kontext der Wirtschaft von Bedeutung sein wird.

---

<sup>28</sup> Grundlagen finden sich z. B. bei O' Hanlon, W.H.: Eckpfeiler. Hamburg (iskopress) 1992 oder: Scholz, W.-U.: Hypnose und Hypnotherapie. Mannheim(pal) 1994

In meiner eigenen hochschuldidaktischen Praxis, wie auch in der Weiterbildung von Ärzten und Lehrern hat sich seit Jahren eine Kombination von TZI und systemischer Arbeit bewährt: Die Ausbildungskandidaten lernen systemisch denken und handeln innerhalb einer Langzeitgruppe, die nach TZI-Methoden geleitet und reflektiert wird. Dies ergibt interessante und effizienzsteigernde Synergieeffekte. Die Kombination der beiden Ansätze leistet allerdings noch mehr als das: TZI und systemische Arbeit können sinnvoll zusammen beim Finden kreativer Lösungen in schwierigen interaktionellen Situationen eingesetzt werden. Welches sind nun die sich ergänzenden Aspekte?

## **6. TZI, systemische Arbeit SPIELerisch**

*Ein Problem kann man nicht mit der Art des Denkens lösen, die es geschaffen hat. (Albert Einstein)*

Die Aufgabe eines Beraters in einer Krisensituation liegt häufig darin, ein *Spiel ohne Ende* oder ein *Nullsummenspiel* in ein *Nichtnullsummenspiel* zu verwandeln bzw. durch seine Interventionen die Spieler dazu anzuregen, in die andere, befriedigendere Spielform zu wechseln. Der umgangssprachliche Begriff von Spiel, der dem des Ernstes gegenübergestellt wird, greift also in diesem Fall nicht. Ganz im Gegenteil: das Spiel als Abfolge von Interaktionen unter bestimmten Regeln oder Mustern ist immer ernst, wenn auch manchmal komisch, oder, im besten Fall lustvoll und befriedigend für alle Beteiligten.

Nur da, wo Regeln, Strukturen, Funktionen oder Strategien dysfunktional werden, entsteht ein Symptom oder eine Krise, an der charakteristischerweise das ganze System teilhat. Die Suche nach Lösungen oder die Krisenintervention in schwierigen interaktionellen Situationen -- hierzu zählen auch problematische Situationen in Institutionen oder Betrieben -- verlangt vom Berater sehr unterschiedliche, aber gleichermaßen handlungs- und beziehungsbestimmende Fähigkeiten und Fertigkeiten:

1. die Fähigkeit, die Menschen, die an den problematischen Interaktionszyklen beteiligt sind, ganzpersonal wahrzunehmen, sie in ihrer persönlichen Eigenart zu respektieren und möglichst zu schätzen und einen angemessenen verbalen und nonverbalen Kontakt zu ihnen aufzunehmen,
2. die Fähigkeit, eine Außenperspektive einzunehmen, um den Spielcharakter der problemdefinierenden Interaktionszyklen zu erkennen und zu beschreiben,
3. Handwerkszeug zum effektiven Anstoßen von veränderten Denk-, Fühl- und Handlungsweisen bei den Beteiligten, die eine ins Stocken geratene Entwicklung wieder in Fluß bringen. Dazu gehören sowohl Kenntnisse über individuell zu erwartende Reaktionsweisen als auch solche über die Dynamik des Systems.

zu 1.) Wie zuvor beschrieben liefern TZI als auch systemische Arbeit effektive Haltungen und Ansätze zur Bewältigung dieser Aufgabe. Insbesondere die TZI zeigt hier ihre Stärke, indem sie einerseits von der prinzipiellen Selbstverantwortung des Menschen ausgeht, andererseits Störungen oder

Konflikte als selbstverständlichen Teil des Gruppenprozesses annimmt und im Sinne des Themas / Zieles nutzt. Die haltende, selbstwertstabilisierende Funktion dieser Postulate ist nicht zu unterschätzen. Menschen in konfliktbeladenen Systemen leiden regelmäßig unter Unsicherheiten, Schwanken zwischen polaren Positionen, und vermindertem Selbstwert. Sie blenden häufig eigene Fähigkeiten und Bewältigungsstrategien zugunsten des Problembewußtseins aus. Die TZI-Methode in der Gruppenleitung wirkt hier entlastend und aufbauend, indem sie dem Einzelnen Raum gibt, Vertrauen schafft und sich durch Feedbackprozesse an den Bedürfnissen der Gruppenmitglieder orientiert. Zum Thema des Rapport's, also des Aufbaus eines „Drahtes“ zu den Klienten, kann nutzbringend auf die Erkenntnisse aus dem NLP und der Hypnotherapie zurückgegriffen werden<sup>29</sup>.

zu 2.) In Veröffentlichungen zur TZI<sup>30</sup> findet sich das Wort Spiel allenfalls in der Beschreibung von Spielen, die innerhalb der TZI als methodische Elemente zur (Wieder-)Herstellung der dynamischen Balance, zur Energetisierung, zur Verdeutlichung von Gruppenprozessen verwendet werden, nicht jedoch in einer Beschreibung des Gruppengeschehens als Spiel. Bei der Durchsicht der Literatur bekomme ich allerdings den Eindruck, als handle es sich mehr um eine Frage der Sprache: Prozeßreflektierende Publikationen zeigen sehr wohl den Spielcharakter der TZI auf, ohne ihn explizit zu benennen. Zur Planung und Fortführung des Gruppenprozesses gehört immer auch die Reflektion des Spielablaufes. Hierzu werden sowohl TZI-eigene Modelle, wie das Dreieck im Globe, als auch Konzepte anderen Ursprungs wie z.B. der Psychoanalyse (Übertragung und Gegenübertragung) verwendet.<sup>31</sup>

Teilnehmende Leitung, d.h. die Bekanntgabe eigener kognitiver und emotionaler Positionen seitens der Leitung, kann in einer Konfliktberatung oder Krisenintervention bei einem Teil des Problemsystems zum Eindruck der Parteilichkeit der Leitung führen und das Spiel in eine Sackgasse bringen. Daher ist hier die Fähigkeit zur „Allparteilichkeit“, d.h. Neutralität im systemischen Sinne, unabdingbar.

Im systemischen Bereich wurden bereits früh spieltheoretische Konzepte aufgenommen, und das Wort Spiel als Ausdruck familiärer Interaktionsabläufe hat seit langem einen festen Platz in der systemischen Begriffswelt. Nicht selten wurde es aber abwertend benutzt, sozusagen als Ausdruck noch nicht erlangter Reife im Familiensystem, die ein Spiel machen müssen (vgl. den analogen Ausdruck des „Agierens“ aus der psychoanalytischen Terminologie). In anderen Fällen war die Erkenntnis der Spielzusammenhänge willkommenen Anlaß für das Ausprobieren neuer Schachzüge seitens des The-

---

<sup>29</sup> vgl: Stahl, Th. Neurolinguistisches Programmieren (NLP)- Was es kann, wie es wirkt und wem es hilft. Mannheim (pal) 1992.

<sup>30</sup> Personen, Titel, Themen. TZI-Bibliographie. Hrsg. von W.I.L.L. international, erstellt von Rüdiger Standhart, Cornelia Löhmer, Laura von Losbroek und Ivo Callens. Basel 1994, außerdem eine persönliche Sichtung der TZI-Literatur der letzten drei Jahre.

<sup>31</sup> Vgl. z. B. Belz, H. et al.: a.a.O.

rapeuten/Beraters, also ein Betätigungsfeld für strategische Vorgehensweisen, die dem systemischen Ansatz bisweilen die Kritik manipulativer Nichtbeachtung der menschlichen Ganzheitlichkeit einbrachte. Zudem half die Spielmetapher, die bisweilen erschütternde Tragik und Verstrickung in den Klientensystemen, sich selbst distanzierend, besser zu verkraften.

Der Begriff „spielerisch“ hingegen meint, wie bereits erwähnt, daß etwas mit Leichtigkeit bewältigt wird, ohne große Anstrengung, mit Lust und Vergnügen. Die immerwährende Entwicklung menschlichen Lebens durch Höhen und Tiefen, mit Stagnation und Fortschritt, sorgt dafür, daß ein solcher Zustand nur selten erreicht und gehalten werden kann. Aber es gibt Möglichkeiten die Häufigkeit spielerischen Handelns und Erlebens zu steigern.

- Dies geschieht einmal durch langdauernde Erfahrung in einem Gebiet mit einer Zunahme von Kunstfertigkeit, Routine, Gelassenheit und Vertrauen in den Entwicklungsprozeß.
- Zum anderen durch die Fähigkeit, immer wieder an den Prozeß nahe heranzugehen, teilnehmend zu leiten und dann auch wieder Abstand zu nehmen, aus der Vogelperspektive sich selbst und die anderen Beteiligten zu betrachten.
- Schließlich hilft auch die Bereitschaft, aus dem Feedback, das sich durch die Interaktionsprozesse, sei es in Beratungen, in pädagogischen Gruppen, in Teams oder anderen Gebieten ergibt, zu lernen.

Zu 3.) Psychisches und soziales Leiden ist immer ein Feststecken in einer Lebenssituation, an einer Schwelle, an einem Entwicklungswendepunkt in der privaten und / oder beruflichen Sphäre. Im übertragenen Sinne gilt dies auch für Institutionen, Betriebe, Organisationen. Zur Selbst-Beschreibung einer solchen Krise ist das TZI-Strukturmodell durchaus geeignet. Es reicht jedoch häufig nicht aus, um das „Spiel“, d.h. die redundanten Muster, eingefahrenen Sicht-, Denk- und Verhaltensweisen zu umschreiben, die zur Aufrechterhaltung des Problems beitragen.

Hier ist das Instrumentarium des systemischen Ansatzes hilfreich. Besonders nützlich erscheinen mir die Erkenntnisse und Praktiken des sogenannten **Lösungsorientierten Ansatzes**, der vor allem durch die Arbeitsgruppe von Steve de Shazer in Milwaukee / USA publik wurde und sich mittlerweile wegen seiner gleichzeitig einfachen Struktur und hohen Effizienz großer Beliebtheit erfreut. Während zur TZI keine und zur systemischen Arbeit insgesamt nur wenige Effizienzstudien vorliegen, ist der lösungsorientierte Ansatz vergleichsweise gut untersucht<sup>32</sup>. Erfolgreiche Abschlüsse von Beratungen nach 5 –10 Sitzungen auch bei komplexen Problemen sind nach dieser Methode die Regel.

---

<sup>32</sup> Shadish, William et al.: (1997) Effektivität und Effizienz von Paar- und Familientherapie.: Eine metaanalytische Perspektive. Familiendynamik 22 (1), S. 5-33 sowie: Trost ,A.: Wenn Hilfe zum Problem wird...oder Lösungsorientierte Ansätze in der Kinder- und Jugendpsychiatrie. Posterbeitrag, Dresden, XXV. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie, 1997

Kern des Verfahrens ist die kunstvolle Anwendung einiger spezifischer Denk- und Handlungsmodelle der systemischen Therapie, die geeignet sind, das „Spiel“ der Problemtrance zu durchbrechen und die Selbstorganisationskräfte im System zu aktivieren. Sie sollen zum Abschluß dieses Beitrages in aller Kürze dargestellt werden.

Sowohl Probleme als auch Lösungen entstehen im Zusammenhang mit Bedeutungsgebungen. Aufgabe der Beratung kann es damit sein, den Klienten zu helfen, ihr Interaktionsverhalten und /oder ihre Interpretationen des Verhaltens und der Situation so zu verändern, daß sich eine Lösung entwickelt und der Knoten des Problems sich löst. Hierzu ist es nützlich, soviel wie möglich über die Rahmenbedingungen der Problemsituation herauszufinden, da die Intervention so in den Rahmen der Situation, d. h. der Denk-, Fühl-, Wahrnehmungs- und Verhaltensgewohnheiten der Klienten passen muß, daß sich eine Lösung entwickeln kann. E. von Glasersfeld hat dazu die Metapher von Schlüssel und Schloß vorgeschlagen:

*„Die Klagen, mit denen Patienten zum Therapeuten kommen, sind wie Türschlösser, hinter denen ein befriedigendes Leben wartet. Die Klienten haben alles versucht, aber die Tür ist noch immer verschlossen. Häufig versuchen sie nun herauszufinden, warum das Türschloß so und nicht anders beschaffen ist, aber zu Lösungen kommt man Hilfe eines Schlüssels und nicht mit Hilfe eines Schlosses.“*

Daraus folgen einige für uns ungewohnte und provozierend wirkende Annahmen:

1. Um die Lösung zu finden, brauchen wir die Struktur des Problems nicht zu kennen. Dies bedeutet eine Absage an analytische Bestrebungen und langwierige Ursachenforschung. Denn die Struktur der Lösung ist anders als die des Problems
2. Der Schlüssel, mit dem die Tür zur Kooperation<sup>33</sup> und damit zu einer veränderten Bedeutungsgebung im Sinne eines Wieder-in-Fluß-Kommens der Interaktion und Kommunikation geöffnet werden soll, ist nach de Shazer sehr einfach: „Zuerst setzen wir die Gegenwart zur Zukunft in Beziehung (und ignorieren die Vergangenheit mit Ausnahme vergangener Erfolge). Dann weisen wir die Klienten auf das Positive hin, das sie unserer Meinung nach bereits für sich tun und dann, sobald sie wissen, daß wir auf ihrer Seite sind, schlagen wir ihnen etwas Neues vor, das sie tun könnten, und das für sie gut sein könnte.“
3. Eine weitere wichtige Vorannahme ist, daß der Therapeut nicht unbedingt beschreiben können muß, was eigentlich das Problem für den Klienten ist. Alles was beide wirklich wissen müssen, ist jedoch, woran erkenntlich sein wird, daß das Problem gelöst ist.
4. Damit ist das erste Ziel der Beratung, eine **Vision** über den gewünschten Zustand zu induzieren. Das geschieht beispielsweise mittels der bekannten „Wunderfrage“. Ein Beispiel aus meiner kinderpsychiatrisch-systemischen Praxis: Eine Familie kommt mit ihrem unruhigen, aufsässigen 10-jährigen Sohn zum Erstkontakt. Nach einer möglichst kurzen zirkulären Befragung über die beklagten Verhaltensweisen und die dazugehörigen Sichtweisen der Familienmitglieder versuche ich bereits die **Ausnahmen** vom Problemverhalten geschildert zu

---

<sup>33</sup> zur Kooperation vgl: Berg, Insoo Kim: Familien-Zusammenhalt(en). Dortmund, (vml) 1992

bekommen und stelle dann, nach vielleicht 20 Minuten die sogenannte „Wunderfrage“, die ich dem Leser hier auch wörtlich präsentieren möchte, verbunden mit dem Vorschlag, daß Sie, um die Wirkung der Frage zu erfahren, sie sozusagen spielerisch auf eine eigene Problemstellung bei ihnen selbst einmal anwenden mögen. Während ich die Frage für alle formuliere, schaue ich dabei meistens die Kinder an : *„Nehmen wir an, heute Nacht geschähe ein Wunder, während Ihr schlaft und das Problem ist gelöst. Aber da Ihr ja schlaft wißt Ihr nicht, daß dieses Wunder geschehen ist. Wenn Ihr nun morgen aufwacht, wie werdet Ihr dann merken, daß das Problem vorbei ist, bei Dir selbst, bei Vater, Mutter, etc... Wer wird es zuerst merken?... , was wird anders sein?“* Nun, wenn Sie innerlich mitgegangen sind, werden sie unschwer festgestellt haben, daß die Frage auf etwas zielt, das üblicherweise bei der Fokussierung auf eine Problem zu wenig Berücksichtigung findet, nämlich den Zustand danach. Gerade bei längerdauernden Verhaltensschwierigkeiten und ernststen psychosozialen Konflikten haben sich alle Beteiligten ja um dieses Problem herum organisiert und sie können sich oft nicht vorstellen, was an seine Stelle treten könnte. Hier wird nun nach einer beobachtbaren und sensorisch genau beschreibbaren Zielvorstellung gefragt, die dieses scheinbare Vakuum ausfüllen kann. Scheinbar deshalb, weil bei weiterem Nachfragen oft deutlich wird, daß dieser gewünschte Zustand durchaus in Ansätzen oder für kurze Zeit bereits vorkam. Darauf kann aufgebaut werden. Die notwendigen Ressourcen werden von den Beteiligten als bereits vorhanden erkannt, wenn auch der Weg zur Umsetzung noch weit scheint. Dies entspricht der Erfahrung, daß das Problem oft darin besteht, daß eine alte, früher zweckmäßige und sinnvolle Deutung von Ereignissen weiter beibehalten wird, auch wenn in späteren Entwicklungsphasen dieses Lösungsmuster, weil nicht mehr passend, Probleme bis hin zu Symptomen erzeugt. Während die klassische Psychotherapie / Psychiatrie vielleicht ein Defizit in einer Person konstatiert, würde ein lösungsorientierter Systemtherapeut eher eine nicht passende Wahl des Lösungsmittels annehmen und einen Anstoß zur Wahl eines anderen geben. Dazu benötigt er die kontextuelle Beschreibung des Zustands nach dem Ende des Problems, also die Veränderungen, die seine Abwesenheit bei allen Beteiligten auslöst.

5. In der verbleibenden Zeit des Gesprächs, wie auch den folgenden Sitzungen, beschäftigen wir uns dann möglichst nur noch mit dem Prozeß der genaueren Beschreibung und Verwirklichung einer passenden Lösung. Die dazu notwendigen Gesprächstechniken können an dieser Stelle nicht im Einzelnen beschrieben werden. Wichtig ist auf jeden Fall, daß möglichst alle beteiligten Personen eine Vision für das „Leben nach dem Problem“ entwickeln und sie in konkrete, verhaltensbezogene Begriffe fassen. Dies entspricht aus neuerer hypnotherapeutischer Sicht einem suggestiven Tranceprozeß, mit dessen Hilfe Ressourcen entwickelt und neue „Realitäten“ verankert werden. Dem Problem, seiner „Ursache“, und der Frage, wie es zu bekämpfen, aus der Welt zu schaffen sei etc. wird möglichst keine Aufmerksamkeit mehr gewidmet. Dabei wird der Ernst des Problems für die Familie natürlich respektiert und die Lösung nicht als „ganz leicht erreichbar“ angeboten. In der Tat gilt auch hier der Ausspruch aus Goethe's Faust: „Zwar ist es leicht, doch ist das Leichte schwer“

Nach ca. 30 -40 Minuten wird eine kurze Pause eingelegt, in dieser Zeit kann der Therapeut seine Gedanken ordnen und seinen Abschlußkommentar vorbereiten. Dieser Kommentar beginnt regelmäßig mit einem Kompliment an die Familie. Damit werden die, wenn auch aus der Sicht der Beteiligten unzureichenden Bemühungen zur Überwindung des Problems gewürdigt und es wird eine Haltung geschaffen, die bereit ist für die Auf-

nahme neuer Informationen. Auch dieses Kompliment muß natürlich „passen“. Daran anschließend wird ebenso standardmäßig wie die Wunderfrage eine Hausaufgabe gegeben: *Die Familie möge bis zum nächsten Termin genau darauf achten, was alles von dem passiert, das so bleiben kann, von dem sie möchten, das es weiter passiert. Das heißt, die Aufmerksamkeit wird ganz auf die Lösung und auf bereits vorhandene Bewältigungsstrategien gelegt. Jeder Einzelne möge sich einige kurze Notizen dazu abends anfertigen, die dann zur Grundlage für weitere Untersuchungen zur Erforschung der Situation gebraucht würden.*

De Shazer berichtete, daß von 500 Familien, die diese Standardverschreibung nach der ersten Sitzung mitbekommen hatten, 82 % in der zweiten Sitzung schilderten, daß das Problem bereits besser geworden sei. 90 % hatten ein bis zwei Items auf der Liste, die meisten sogar um die zehn. Diese Familien waren übrigens nicht vorausgewählt, es kamen sämtliche psychiatrischen Diagnosen, sämtliche Schwierigkeitsgrade vor und es gab keinen Zusammenhang zwischen diesen Diagnosen und den Ergebnissen.

Die Betonung des Positiven, der Ausnahmen, der Lösung, des schon Erreichten mag auf den ersten Blick vielleicht eindimensional wirken. In der Praxis bringt dieses Vorgehen, wenn es auf solidem Hintergrund in Bezug auf Werte, Haltungen, qualifizierter Wahrnehmung und verantwortlicher Intervention steht, handfeste Ergebnisse, die sich sehen lassen können. Diese Art der Gesprächsführung ist übrigens keineswegs einfach oder simpel. Sie stellt hohe Anforderungen an Kompetenz und Präsenz des Beraters, der dann aber oft durch ein vergnügliches, humorvolles Wechselspiel aller Beteiligten belohnt wird.

Mit der missionarischen Verkündigung eines „Positiven Denkens“ hat das freilich nichts zu tun. Die Murphys, Carnegies und Freitags haben sicherlich auch Einzug in das eine oder andere Unternehmen gehalten. Ihre Versprechungen reduzieren die Komplexität menschlichen Verhaltens auf gar zu wenige Variablen und sie halten letztlich einer ganzheitlich ausgerichteten Praxisprüfung nicht stand.<sup>34</sup>

Ein Schuß rosaroter Realitätsfärbung kann allerdings nicht schaden. Wir wissen beispielsweise, daß Liebespaare, die den Partner vergöttern, eine gute Chance haben, länger zusammenzubleiben als solche mit „realistischer“ Einschätzung ihrer Personen und Beziehungen.

Aus der Präventivforschung ist ebenfalls bekannt, daß Kinder mit hohem psychosozialen Risiko, dann eine besonders gute Chance haben, ohne Schaden das Erwachsenenalter zu erreichen, wenn sie über eine lebensfrohe, optimistische Grundstimmung verfügen.

---

<sup>34</sup> Scheich, G.: Positives Denken macht krank. Frankfurt (Eichborn) 1997

Obwohl der klinischen Praxis entnommen, ist das lösungsorientierte Vorgehen auch auf andere Arbeitsfelder übertragbar. Ich selbst habe gute Erfahrungen damit in der Einzel- und Teamsupervision gemacht. Bereits 1987 hat Schmid die wichtigsten Elemente der lösungsorientierten systemischen Arbeit in der Organisationsentwicklung beschrieben.<sup>35</sup> Die Zahl der Veröffentlichungen, die sich mit der Übertragung systemtherapeutischer Konzepte in der Managementberatung befassen, ist seit dem Ende der 80er Jahre sprunghaft angestiegen<sup>36</sup>

Meines Wissens gibt es aber noch kaum Publikationen zur Kombination von TZI und systemischer Arbeit im Bereich von Beratung und Therapie, Personalentwicklung und betrieblichem Konfliktmanagement.

Es bleibt daher zum Schluß die Frage: *Inwieweit hat die TZI bereits Kernelemente des Denkens und Handelns von de Shazer und anderen systemischen Praktikern integriert, und wo ist eine weitere Bereicherung des einen durch den anderen Ansatz möglich?*

Der vorliegende Aufsatz will eine eher theorieorientierte Anregung zur Beschäftigung mit dieser Thematik geben. In Zukunft sollten Erfahrungsberichte Auskunft über die praktische Anwendung in spezifischen beruflichen Feldern geben. Beide Methoden sind offenbar gut miteinander kompatibel, haben ihre spezifische Stärken und werden in der gegenseitigen Ergänzung neue Perspektiven für erfolgreiche Entwicklung in den unterschiedlichsten Systemen eröffnen.

## **LITERATUR:**

Bateson, G: Ökologie des Geistes. Frankfurt (Suhrkamp) 1981

Belz, H. Dehm, Ch., Eichberger, M, Roch, E.: Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe. Mainz (Grünewald) 1992

Berg, Insoo Kim (1992): Familien - Zusammenhalt (en). Dortmund: Verlag Modernes Lernen.

Berg, I. K.: Kurzzeittherapie bei Alkoholikern. Heidelberg (Auer) 1995

Cohn, Ruth C. und Farau, A.: Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Stuttgart (Klett-Cotta 1989).

Bühmann, U. , Moser, A.: Beiträge zur Wert-Schöpfung. In: Löhmer, C., Standhardt, R.: TZI Stuttgart (Klett-Cotta) 1995

De Shazer, Steve (1989). Der Dreh. Heidelberg: Auer.

De Shazer, Steve (1992). Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart: Klett -Cotta.

---

<sup>35</sup> Schmid, B.A.: Gegen die Macht der Gewohnheit: Systemische und wirklichkeitskonstruktive Ansätze in Therapie, Beratung und Training. OE 6 (1987) 4, S. 21 - 41

<sup>36</sup> Vgl: v. Schlippe, A., Schweitzer, J.: a.a.O., S 258 f.



De Shazer, Steve (1996). „... Worte waren ursprünglich Zauber“: Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.

Eigen, Manfred, Winkler, Ruthild: Das Spiel. München (Piper) 1985.

Goolishian, H., Anderson, A.: Menschliche Systeme. Vor welche Probleme sie uns stellen und wie wir mit ihnen arbeiten. In: Reiter, L. et al. (Hrsg.): Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Berlin (Springer) 1988.

Grinder, John, Bandler, Richard: (1984). Therapie in Trance. Stuttgart: Klett Cotta.

Herzog, W.: Die wissenschaftstheoretische Problematik der Integration psychotherapeutischer Methoden, in: Petzold, H. (Hrsg.): Methodenintegration in der Psychotherapie. Paderborn (Junfermann) 1982

Hahn, K., Schraut-Birmelin, M., Schütz, K., und Wagner, Ch.: Gruppenarbeit: Themenzentriert – Entwicklungsgeschichte, Kritik und Methodenreflektion. Mainz (Grünewalf) 1987

Langmaack, B., Braune-Krickau, M.: Wenn die Gruppe laufen lernt Weinheim (Beltz) 1985

Laangmaack, Barbara: Themenzentrierte Interaktion: Einführende Texte rund ums Dreieck. Weinheim (PVU), 1991.

Ludewig, K.: Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis. Stuttgart (Klett) 1992.

Ludewig, Kurt (1996). Systemische Therapie in Deutschland. Familiendynamik, 21 (1), S. 95 - 115.

Maturana, H., Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Bern (Scherz) 1987.

Ochs, Matthias, von Schlippe, Arist, Schweitzer - Rothers, Jochen (1997). Evaluationsforschung zur systemischen Paar- und Familientherapie. Familiendynamik 22 (1), S. 34 - 63.

O' Hanlon, W.H.: Eckpfeiler. Hamburg (iskopress) 1992

Paulus, J. :Blindlings glücklich. Die Zeit, 24.7.97

Satir, Virginia (1975). Selbstwert und Kommunikation. München: Pfeiffer.

Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart (Klett-Cotta) 1996.

Scheich, G.: Positives Denken macht krank. Frankfurt (Eichborn) 1997

Schiepek, Günter (1996). Systemische Praxis und das Konzept der allgemeinen Psychotherapie. Kontext - Zeitschrift für Familientherapie, 27 (1), S. 65-80.

Schlippe, A.von: Der systemische Ansatz. Versuch einer Präzisierung. Zeitschrift für systemische Therapie 6 (2): 81 - 89, 1988.

Schlippe, A. von, Schweitzer, J. (1996). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen Vandenhoeck und Ruprecht.

- Schmid, B.A.: Gegen die Macht der Gewohnheit: Systemische und wirklichkeitskonstruktive Ansätze in Therapie, Beratung und Training. OE 6 (1987) 4, S. 21 - 41
- Shadish, William et al. (1997): Effektivität und Effizienz von Paar- und Familientherapie: Eine metaanalytische Perspektive. Familiendynamik 22 (1), S. 5 - 33.
- Scholz, W.-U.: Hypnose und Hypnotherapie. Mannheim(pal) 1994
- Simon, Fritz, Stierlin, Helm: Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Stuttgart (Klett-Cotta) 1984.
- Stahl, Th.: Neurolinguistisches Programmieren (NLP)- Was es kann, wie es wirkt und wem es hilft. Mannheim (pal) 1992.
- Trost, A. (1993). Systemische Kurzzeittherapie in der kinder- und jugendpsychiatrischen Praxis - erste Ergebnisse. Unveröffentlichter Vortrag bei der 23. wissenschaftlichen Tagung der deutschen Gesellschaft für Kinder- und Jugendpsychiatrie in Köln.
- Trost, A. (1995): A Systemic Approach in Day Care Child Psychiatry: Clinical Settings and Results. Unveröffentlichter Vortrag beim Zehnten Kongress der European Society for Child- and Adolescent Psychiatry – ESCAP, Utrecht.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D.: Menschliche Kommunikation. Bern (Huber) 1969.
- Walter, John, Peller, Jane (1994). Lösungs - orientierte Kurztherapie. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.
- Weakland, J., Fish, R., Watzlawick, T., Bodin, A. (1974). Brief Therapy: Focused Problem Resolution. Family Process 13: 141-168.
- W.I.L.L. International (Hrsg.): Personen, Titel, Themen. TZI-Bibliographie., erstellt von Rüdiger Standhart, Cornelia Löhmer, Laura von Losbroek und Ivo Callens. Basel 1994.